

## 「指定管理者制度」の課題と展望

出 井 信 夫

### はじめに

平成15年6月第156国会で、「地方自治法の一部を改正する法律案（地方自治法第244条の改正）」、すなわち、「指定管理者制度」の創設に関して、衆議院および参議院において、種々の観点より慎重に審議され、この法律が、平成15年6月13日公布、同年9月2日から施行されたことは周知のとおりである。

この度の法律改正では、従来、公共性の観点より、地方自治法により自治体や公共的団体等に限られていた「公の施設」の运营管理（管理委託制度）に、「指定管理者制度」が設けられることになった。この法改正によって、施行日から3年以内（平成18年9月1日まで）に、現在、管理委託を行っている自治体のすべての「公の施設」について、「指定管理者制度」に移行することになるという、「公の施設の管理運営」に関する「指定管理者制度」が導入されたのである。

これまでの「公の施設の管理運営」については、自治体が直接に管理運営する以外の方法として、(1)公共団体（土地改良区など）、(2)公共的団体（社会福祉協議会や社会福祉法人など）、および(3)平成3年の地方自治法の改正により導入された、自治体が2分の1以上を出資して設立された自治体の出資法人（第3セクター等のいわゆる外郭団体など）に限定されていたのである。

平成15年6月の地方自治法の改正により、個人を除いた、営利法人やNPO法人（特定非営利活動法人）、あるいは地域団体等の任意団体を含む民間事業者に、「公の施設の管理運営」を任せることが可能となり、各自治体では、一層、「公の施設の管理運営」が柔軟に行えることになったわけである。

近年、自治体の行財政改革においては、企業経営手法を大幅に導入するという「NPM」（ニュー・パブリック・マネジメント）に対する関心が高まると同時に、「官から民へ」という「公共と民間の役割の再構築」（公共部門のスリム化）の流れが加速される中で、新しいタイプの公共と民間との連携である「公民連携」「公民協働」（PPP：Public

Private Partnership) 方式が注目されている。「PFI」( Private Finance Initiative : 民間企業のリスク負担による公共事業の推進手法 ) や「NPO」( Nonprofit Organization : 非営利組織 ) によって、地域公共財サービスの提供が一段と展開される傾向にある。

この法律改正は、これらの新たな潮流を踏まえてなされたものである、といっても過言ではない。

一方、「指定管理者制度の導入によって、住民の福祉を増進させることができるのか、公共性の重要な構成要素である公正さや平等性を守れるのか」という批判的な指摘がある。

その意味では、まさに、自治体の行財政運営のあり方が厳しく問われ、自治体の存在意義そのものが問われているといえ、誇張すぎるであろうか。

本稿は、指定管理者制度が導入され、3年間の制度導入移行措置の期限とされている期間の約1年半が経過した現状において、制度導入における今後の課題と展望について、次の観点より論述する。

- 1 「指定管理者制度」導入の経緯
- 2 自治体の事務事業の外部委託状況調査
- 3 制度導入に対する主要官庁の動向
- 4 自治体における制度の導入状況調査
- 5 主要自治体の動向
- 6 民間事業者の動向
- 7 課題と展望

なお、『指定管理者制度』について、解説詳解された文献は、現在、数冊上梓されている。これらの解説書の中では、筆者の編著による『指定管理者制度』( 学陽書房、平成17年2月 ) が、自治体の行財政運営の観点より、体系的に整理された書として好評を博している。是非、参考にされたい。

## 「指定管理者制度」導入の経緯

### 1 地方自治法の改正の背景

近年の地方自治法の改正の背景については、次の二つの大きな流れによるといえる。

すなわち、第一の観点は、「国から自治体に対する権限委譲」に代表される地方分権の推進の流れである。第二の観点は、「規制緩和により公共事業などに対して民

間事業者の参入を促すことなどによる民間活力の活用」という流れからの法改正という、二つの大きな流れに代表されるといえる。

## 2 地方自治法第244条に係る法改正の変遷

近年、地方自治法は、漸次、法改正されてきた。

地方自治法第244条の規定に関する部分における法律改正の流れについてみると、地方自治法は、昭和38(1963)年の法改正、平成3(1991)年の法改正、平成15(2003)年の法改正と、大きく三度法改正されてきた(表1-1)。

とりわけ、平成15年の法律改正の主たる背景と経緯については、大要、次のような観点があげられる。

第一に、「官から民へ」の行財政運営の構造改革および規制緩和の観点である。

第二に、「住民サービスの向上と経費削減」の観点である。

第三に、「自治体出資法人の経営健全化と整理・統廃合」の観点である。

なお、平成15年の第244条の法律改正の条文については、本稿では紙幅の関係上、省略する。地方自治法の改正条文を参照されたい。

## 3 法改正の経緯とその認識

このように、行政サービスの民営化推進の流れの中で、行財政運営の構造改革および規制緩和の観点より、従来では、自治体の出資法人で、2分の1以上の出資法人、あるいは社会福祉法人、農協などの公共法人にしか認められていなかった「公の施設」の管理運営について、この規制を緩和し、民間企業やNPO法人などの法人にも門戸を開放し、これらの法人についても「指定管理者」として「公の施設」の管理運営ができることとされた。

地方自治法の改正により、「指定管理者」として、「公の施設」の管理運営を行うことが可能となった民間企業やNPO法人などが出現したことにより、これまで「公の施設」を独占的に管理運営してきた自治体の出資法人とは、当然のことながら競合することになる。

その意味では、自治体からの財政的支援や人的支援などは、当然の支援であるとされてきた自治体の出資法人の経営の健全化を促すことにも繋がるものである。

したがって、自治体の行財政運営において、「公の施設」の管理運営については、今後は、「直営方式を選択するにせよ」、あるいは「指定管理者制度を選択するにせよ」、このうちのどちらの方法を選択するにしても、自治体の「公の施設」の管理運

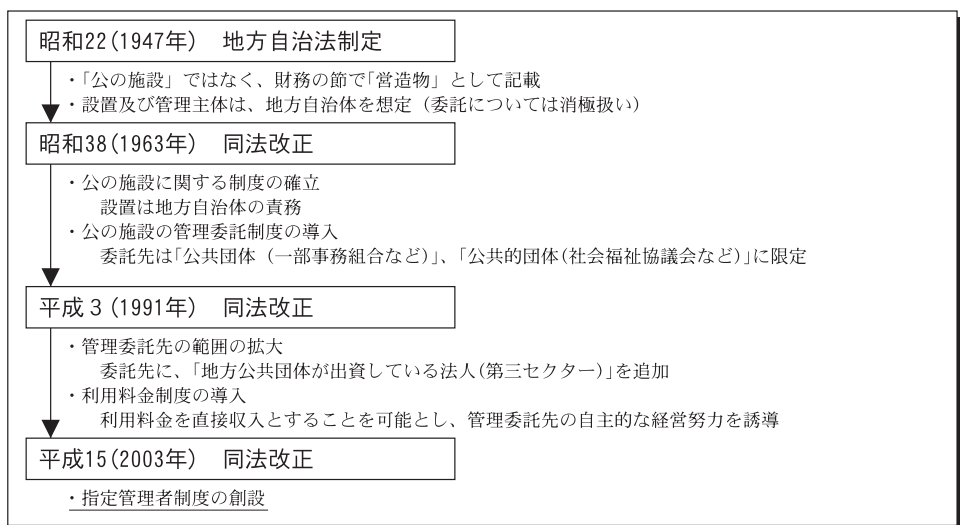
営が、施設の用途や機能などに応じて、従来に比べて、一層柔軟に管理運営ができることになったことを踏まえて、今後の公の施設の管理運営について、あるべき方向を議論することが重要であるという視点を再確認すべきである。

この点に関しては、各施設の管理運営に対する自治体の自由裁量度が増したことは朗報であると解すべきである。また同時に、「公の施設」の管理運営において、よりよいサービスの提供のあり方、また自治体の支援措置、支援方法、そのあり方などについて、その対応措置に対する自治体の説明責任、また事業評価や行政評価などが厳しく問われることになるということを強く認識すべきである。

巷間、この指定管理者制度の導入は、「自治体の管理責任の後退」「管理責任の放棄」につながる、と批判する向きもある。ただし、自治体の管理責任の観点からいえば、「指定管理者の指定に際し、その指定管理者を選択した自治体の説明責任が問われる」ことを免れられるわけではない。と同時に、仮に、「指定管理者が条例違反や契約（協定）違反などの不適切な対応をした」場合などについて、それらの行為に対しては、「自治体の監督責任や指導責任」などが生ずることは当然のことである。

いずれにしても、「自治体の監督責任や指導責任を免れるような無責任な事態に終始する」ことがあるとすれば、当然のことながら、議会や市民等から、厳しくその責任を問われることになる事態があることを強く認識する必要がある。

表1-1 公の施設に係る地方自治法改正の経緯とそれぞれの内容



出所『指定者制度の実態と課題』（財団法人地方自治研究機構、平成17年3月）17頁

## 自治体の事務事業の外部委託状況調査

### 1 自治体の事務の外部委託状況

総務省では、行政運営の効率化、住民サービスの向上を図るため、全国の自治体に対し、民間委託等の実施が適当な事務事業については、地域の実情に応じ、積極的かつ計画的に民間委託等を推進するよう要請している。

このような観点より、総務省は、平成16年3月25日、「地方公共団体における事務の外部委託の実施状況調査の結果等を踏まえた民間委託等の推進の観点からの事務事業の総合的点検について」と題する「通知」を、全国の自治体に発出している。

この通知には、別添資料として、「市町村における事務の外部委託の実施状況」「都道府県・政令指定都市における事務の外部委託の状況」などの調査結果が添付されている。本稿では、このうち、指定管理者制度に関係の深い「施設の管理運営事務に係る調査」の結果の概要について、紹介する。詳細については、総務省ホームページを参照されたい。

### 2 調査期日・対象団体・調査項目

平成15年4月1日現在における全国の市区町村(3,213団体)について、16の一般事業と17の施設の運営事務について、外部委託(一部委託を含む)の実施状況について調査された。調査結果については、政令指定都市、中核市、特例市、人口10万人以上の市など、市区町村を7の団体区分に分けて集計されている。

調査結果の概要は、次のとおりである。

### 3 調査結果の概要

#### (1) 施設の運営事務の委託実施施設比率

表2-1は、一般事務および施設の運営事務の委託実施の状況比率を示したものである。

とりわけ、前回の調査対象であった施設の運営事務である17事務を比較すると、いずれの場合も、この5年間で委託実施団体(または委託実施施設)の比率は上昇している。

これらの施設の中で、委託比率が80%を超える高い委託比率を示している施設をあげると、「下水終末処理施設」92%、「都市公園」91%、「病院」90%、「コミュニティセンター」90%、「温泉健康センター」88%、「市(区・町・村)民会館・公

会堂」88%の順に高い委託比率を示している。一方、委託比率の低い施設をみると、「保育所」60%、「診療所」63%などである。

なお、「ごみ処理施設」「下水終末処理施設」「公民館」「都市公園」「病院」「診療所」「駐車場・駐輪場」については、前回の調査に比較して、10%を超える高いポイントの上昇率を示している(表2-2)。また、「陸上競技場」「コミュニティセンター」についても、10%の高いポイントの上昇率を示している。

これらの委託状況について、団体区別にみると、総じて、人口の多い団体規模の大きな団体区分の委託実施団体(または委託実施施設)については、委託比率は高い傾向にある。それに対して、人口規模の小さな町村では、委託比率は低い傾向にある(表2-1参照)。

## (2) 施設の運営事務の委託先

図2-1は、施設の運営事務の委託先について示したものである。

これらの施設の中で、「民間企業」に多く委託されている施設をみると、「ごみ処理施設」「下水終末処理施設」「図書館」「保育所」などは、60%を超える高い比率となっている。

他方、「温泉健康センター」「陸上競技場」「プール」「公園」「駐車場・駐輪場」などは、「地方公社」が比較的多い委託先とされている。これは、「施設管理公社」などと呼ばれる法人が委託先となっている例であると考えられる。ただし、これらの法人は、総務省における従来から調査されている『地方公社の調べ』によれば、「財団法人・社団法人」に区分されるものが相当数含まれると推定されるが、この調査結果では詳細は不明である。

## (3) 施設の運営事務における外部委託未実施の理由

表2-3は、施設の運営事務における外部委託未実施について、特に、「委託割合の低い施設」について、その理由を示したものである。

「保育所」「養護老人ホーム」における外部委託未実施の第1位の理由としては、「現在従事している職員の処遇等の対応が必要であるため」があげられている。

「診療所」の第1位の理由としては、「適切な受託者がいないまたはその選定が困難と考えられるため」が、また、「公民館」の第1位の理由としては、「外部委託の方が経費が割高であるため」があげられている。

## (4) 施設の運営事務における外部委託を実施した理由

表2-4は、施設の運営事務における外部委託を実施した理由について、特に、「委託割合の高い施設」について、その理由を示したものである。

「下水終末処理施設」における外部委託を実施した第1位の理由としては、「高度、最新または専門的な知識、技能、設備等が必要であるが、内部的に確保できないため」があげられている。

「都市公園」「病院」「コミュニティセンター」「温泉健康センター」「市(区・町・村)民会館・公会堂」における外部委託を実施した第1位の理由としては、いずれも、「外部委託により事務の効率化や経費節減が図れるため」があげられている。

(5) 施設の運営事務の外部委託化によるメリット

表2-5は、施設の運営事務における外部委託化のメリットについて、特に、「委託割合の高い施設」について、その理由を示したものである。

「下水終末処理施設」「都市公園」「病院」「コミュニティセンター」「温泉健康センター」「市(区・町・村)民会館・公会堂」における外部委託化のメリットについて、第1位の理由としてあげられているのは、いずれも、「人件費の節減等経費の効率化」である。

一方、「委託割合の低い施設」についても、「保育所」「養護老人ホール」「児童館」「公民館」については、上記の施設と同様に、いずれも、「人件費の節減等経費の効率化」が第1位の理由としてあげられている。

(6) 今後外部委託を実施したい分野

表2-6は、施設の運営事務において、今後外部委託を実施したい分野について、高い割合の順に示したものである。

(7) 外部委託の主な事例

表2-7は、外部委託されている施設の運営事務について、主な事例を詳解したものである。



「指定管理者制度」の課題と展望

表2-1 市区町村における一般事務の外部委託の状況（2003年4月1日現在）

（単位：％）（参考）単位：％）

事務事業名	市区町村総計								前回調査時（1998年4月） 委託実施団体の比率 市区町村総計
	政令 指定 都市	中核市	特例市	人工10万人 以上の市	その他 の市	町村	特別区		
本庁舎の清掃	86	100	100	100	99	83	100	82	
本庁舎の夜間警備	71	85	77	82	84	67	70	67	
案内・受付業務	20	85	69	76	60	42	8	19	
電話交換業務	33	75	39	63	72	65	22	33	
公用車運転	29	23	17	37	41	39	26	16	
し尿収集	78	77	61	73	79	79	39	76	
一般ごみ収集	84	77	100	92	90	89	82	77	
学校給食	44	92	69	72	74	63	38	37	
学校用務員事務	20	8	17	23	23	27	19	14	
水道メータ検針	82	100	97	92	96	93	-	75	
道路維持補修・清掃等	67	100	97	92	93	78	62	50	
ホームヘルパー派遣事業	91	100	91	100	93	93	90	83	
在宅配食サービス	96	100	100	100	100	99	95	93	
情報処理・庁内情報システム維持	82	100	97	97	94	90	79	100	
ホームページ作成・運営	49	92	66	67	59	45	48	74	
給与計算事務	36	39	29	23	38	34	37	17	

（注1）委託実施団体の比率＝委託している団体数（事務の一部を委託している団体を含む）÷事務事業を行っている団体数×100

（注2）該当する事務がない場合には、上表中「-」と表記している

（出所）総務省「調査」結果

表2-2 施設の運営事務における委託実施施設の比率

（単位：％）（参考）

施設名	市区町村総計																前回調査時 （1998年4月） 委託実施施設の比率 市区町村総計	
	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率	うち 全部委託 実施施設 の比率				
保育所	60	6	86	9	74	3	72	4	78	6	62	9	46	5	67	2	56	4
児童館	71	30	98	82	76	45	87	45	82	25	67	23	54	16	80	12	66	24
養護老人ホーム	70	29	82	41	100	40	88	36	82	37	77	28	61	26	100	100	66	27
温泉健康センター	88	58	100	100	100	84	100	78	100	76	95	62	85	55	100	38	84	57
ごみ処理施設	74	17	88	6	96	3	93	10	95	10	85	15	66	19	-	-	60	14
下水終末処理施設	92	36	99	16	98	14	94	24	98	23	97	31	90	39	-	-	79	23
体育館	75	24	100	93	89	57	84	40	92	58	92	36	65	9	100	73	67	21
陸上競技場	75	30	100	82	100	68	81	51	95	49	85	42	63	15	94	47	65	25
プール	76	34	89	84	95	73	96	56	95	59	90	43	63	15	100	66	66	28
公民館	73	14	100	41	88	4	87	2	81	9	73	12	64	17	100	40	62	12
図書館	74	3	96	17	95	0	84	4	91	5	83	2	57	3	89	0	70	3
都市公園	91	22	96	26	90	16	86	6	91	24	91	34	84	17	96	15	77	17
市区・町・村 民会館・公会堂	88	41	98	67	99	54	94	47	99	67	98	51	80	30	87	51	80	29
病院	90	4	100	5	97	9	100	0	100	5	97	4	84	3	-	-	77	2
診療所	63	18	98	46	85	15	91	32	86	28	73	11	53	16	98	55	49	17
駐車所・駐輪場	79	46	99	87	87	56	91	58	91	55	82	30	49	17	78	60	67	37
コミュニティセンター	90	59	100	96	99	62	75	52	95	50	95	71	85	52	96	59	80	56

（注1）委託実施施設の比率＝委託している施設数（運営事務の一部を委託している施設を含む）÷施設の総数×100

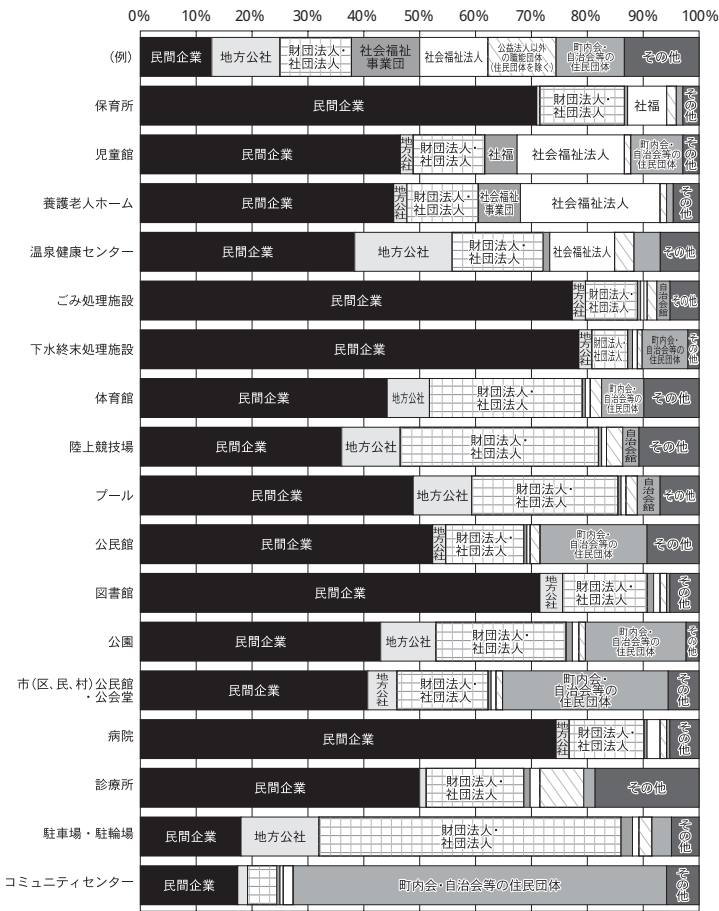
うち全部委託実施施設の比率＝運営事務のすべてを委託している施設数÷施設の総数×100

（注2）該当する施設がない場合には、上表中「-」と表記している

（出所）総務省「調査」結果



図2 - 1 施設の運営事務の委託先 市区町村総計（2003年4月1日現在）



（出所）総務省「調査」結果

表2 - 3 外部委託未実施の理由

委託割合の高い施設 理由	委託率				
	保育所	診療所	養護老人ホーム	児童館	公民館
	60%	63%	70%	71%	73%
(1)現在の職員の処遇等の対応	46%	23%	45%	28%	12%
(2)業務に精通した職員による対応	28%	25%	35%	31%	27%
(3)適切な受託者の不在、選定困難	24%	33%	25%	25%	17%
(4)外部委託のほうが経費が割高	11%	25%	14%	24%	32%
(5)体制の縮小等による内部効率化	13%	13%	12%	18%	20%

ごみ処理施設 74% ):(1)29%、図書館 74% ):(2)41%、体育館 75% ):(4)41%、陸上競技施設 75% ):(4)39%  
(原典 総務省「調査」結果  
(出所)「三野靖」指定管理者制度Ⅰ(公人社、2005年2月)12頁

表2 - 4 外部委託実施の理由

委託割合の高い施設 理由	委託率				
	下水道終末処理施設	都市公園	病院	コミュニティセンター	市民会館 公会堂
	92%	91%	90%	90%	88%
(1)高度・最新・専門的な知識・技能・設備等の確保	80%	34%	68%	21%	52%
(2)事務の効率化、経費削減	68%	87%	83%	74%	77%
(3)緊急時、時間外、休日等の対応	34%	27%	28%	38%	37%
(4)民間的な経営感覚を活かしたサービス提供	7%	10%	20%	9%	17%

温泉健康センター(88% ):(2)68%、駐車場・駐輪場 79% ):(2)85%、プール 76% ):(2)75%、体育館 75% ):(2)81%  
(原典 総務省「調査」結果  
(出所)「三野靖」指定管理者制度Ⅰ(公人社、2005年2月)12頁

「指定管理者制度」の課題と展望

表2-5 外部委託のメリット

委託割合の高い施設	下水道終末処理施設	都市公園	病院	コミュニティセンター	市民会館 公会堂	保育所	診療所	養護老人ホーム	児童館	公民館
(1)人件費の節減等経費の効率化	62%	77%	77%	74%	69%	62%	50%	63%	63%	69%
(2)専門性等を活かしたサービスの実施	53%	(29%)	52%	16%	43%	43%	54%	55%	39%	(30%)
(3)緊急時、時間外、休日等の対応	43%	31%	31%	52%	46%	38%	29%	31%	36%	52%
(4)職員の負担軽減	(25%)	43%	(24%)	32%	(32%)	(37%)	(19%)	(25%)	(31%)	42%

(原典 総務省「調査結果

(出所)三野靖「指定管理者制度」(公人社、2005年2月)13頁

表2-6 今後外部委託を実施したい分野 市区町村総計 (2003年4月1日現在調査)

一般事務 ( )は単位: %		施設の運営事務 ( )は単位: %	
学校給食	823 (25.6)	保育所	496 (15.4)
公用車運転	449 (14.0)	公営住宅管理	367 (11.4)
本庁舎の夜間警備	396 (12.3)	体育館	303 (9.4)
一般ごみ収集	394 (12.3)	公民館	256 (8.0)
職員研修	387 (12.0)	図書館	235 (7.3)
学校用務員事務	381 (11.9)	公園	229 (7.1)
工事設計・施工監理	377 (11.7)	プール	209 (6.5)
道路維持補修・清掃等	358 (11.1)	ごみ処理施設	207 (6.4)
本庁舎設備保守	334 (10.4)	下水終末処理施設	204 (6.3)
車両管理	333 (10.4)	児童館	187 (5.8)
情報処理・庁内情報システム維持	287 (8.9)	養護老人ホーム	186 (5.8)
ホームページ作成・運営	278 (8.7)	市(区、町、村)民会館・公会堂	159 (4.9)
水道メーター検針	269 (8.4)	温泉健康センター	129 (4.0)
本庁舎の清掃	251 (7.8)	コミュニティセンター	114 (3.5)
ホームヘルパー派遣事業	211 (6.6)	陸上競技場	102 (3.2)
計量器検査	201 (6.3)	診療所	96 (3.0)
在宅配食サービス	191 (5.9)	駐車場・駐輪場	82 (2.6)
電話交換業務	185 (5.8)	病院	61 (1.9)
し尿収集	165 (5.1)	職員宿舎管理	23 (0.7)
給与計算事務	164 (5.1)		
案内・受付業務	108 (3.4)		
債権管理	86 (2.7)		

(出所)総務省「調査」結果

表2-7 外部委託の主な事例

委託内容	団体名 2002年3月31日現在の 住民基本台帳人口	事例
保育所運営業務	三鷹市(東京都) <165,615人>	1997年度末に廃園となった市立幼稚園を、保育園の待機児解消策として少子化対策臨時特例交付金を活用して開設するにあたり、運営の方法(公設公営・公設民営・民設民営等)・運営主体の選定方法等を検討し、公設民営方式により、株式会社に保育園の運営を委託した。 この結果、保育所運営に関する経費について、公設公営の場合に比べ、年間で約9,000万円の削減効果が認められた
児童館運営業務	宿毛市(高知県) <25,155人>	児童館3施設の運営について、NPO法人に委託した。この結果、児童館運営に関する経費について、約2,622万円を削減効果が認められるとともに、土日開館等の休日開館を実施し、より地域住民の要望に対応できる体制づくりを行うことができた
養護老人ホーム運営業務	野田市(千葉県) <120,565人>	97年度に策定された市行政改革大綱のなかで、新社会福祉法人の積極的な活用が位置づけられたことを踏まえ、99年に養護老人ホームが移転新築された後、施設の運営業務の委託について検討を行い、2001年度に社会福祉法人へ委託した。 この結果、養護老人ホーム運営に関する経費(人件費)について、01年度で、直営に比べて約4,620万円の削減効果が認められた。また、外部委託により、養護老人ホームでの夜間や早朝の勤務に対する問題が改善されるとともに、職員をホームヘルパーやその他の直営市営施設に振り分けることにより、福祉サービスの充実に図ることができた

下水道終末処理施設 運営業務	瑞浪市（岐阜県） < 41 430人 >	02年度から、下水道終末処理施設（市浄化センター）の休日および夜間の宿・日直業務を外部委託した。この結果、人員削減を図ることができるとともに、下水道終末処理施設の運営に関する経費について、年間約1,700万円の削減効果が認められた
プール運営業務	関市（岐阜県） < 74 852人 >	99年に開館した総合体育館の室内温水プールの運営にあたっては、プール衛生管理や日赤水上安全法救助員の資格等の専門的知識を有する者を配置しなければならず、勤務体制も含めて、職員での対応がむずかしい状況であったため、オープンと同時に当該プールの運営を外部委託した。 この結果、プールの運営に関する経費について、年間約590万円の削減効果が見込まれる。また、専門的職員の配置が不要となり、プール用レクシンプログラム（水中運動教室等）の運動指導も行えるようになった
図書館運営業務	大田区（東京都） < 643 992人 >	区立図書館の基幹的業務を除く貸出・返却・書架整理・リクエスト等に関する業務について、03年度から16館中5館を民間企業4社とNPO1団体に委託した。また、04年度、05年度に5館ずつ、06年度に1館を順次委託していく予定である。 この結果、図書館の運営に関する経費について、委託館1館あたり約4,000万円程度の削減効果が見込まれており、土・日・月・祝日も開館時間を19時まで延長し、図書館利用の拡大を図ることができた
図書館運営業務	刈谷市（愛知県） < 131 271人 >	00年に開館した図書館について、開館時から貸出業務及び蔵書管理業務等を専門業者に委託した。この結果、図書館の運営に関する経費について、年間約650万円の削減効果が認められた
都市公園運営業務	八代市（熊本県） < 106 803人 >	都市公園およびその他広場等の簡易的な維持管理業務について、1979年度から外部委託を実施した（現在、52か所の都市公園等について、各公園愛護会等の40団体に外部委託）。この結果、都市公園等の簡易的な維持管理業務に関する経費について、年間3億4,100万円の削減効果が認められるとともに、市民からの苦情や要望等による公園施設の修繕や除草作業等、業者への発注に伴う職員の事務処理に係る時間と労力の軽減が図ることができた
病院運営業務	岐阜市（岐阜県） < 401 269人 >	03年度から、市民病院の患者用給食の調理業務の一部（朝食、昼食、日曜・祝祭日・年末年始の夕食）について、競争入札を行い、外部委託を実施。 この結果、病院の運営に関する経費について、年間約3,220万円の削減効果が認められた
病院運営業務	水沢市（岩手県） < 60 391人 >	市民病院の経営の効率化を図るため、サービス維持も考慮しつつ検討した結果、市民病院の給食調理業務について、01年度から民間委託を実施した。なお、献立については職員である栄養士が考え、調理を民間業者が行っている。この結果、病院の運営に関する経費について、年間約2,000万円の削減効果が認められた
コミュニティ施設運営業務	滝川市（北海道） < 46 711人 >	地域コミュニティの活性化を推進することを目的に、これまで市が直接行ってきた地区公民館など12施設の管理運営を、各地区の連合町内会で組織される運営委員会に委託した。 この結果、開館時間の延長などにより地域にとって利用しやすい体制を整えることができるようになるとともに、各施設の利用料金については条例により受託者である各運営委員会の収入となるため、その収入を各運営委員会の地域活動の財源として活用できるようになった。
窓口業務	三鷹市（東京都） < 165 615人 >	02年10月から市民から要望の多かった土曜日の市政窓口の開設を実施するにあたり、市が出資する第三セクター「株まちづくり三鷹」に窓口業務の一部を委託し、同時に、市で雇用している市政嘱託員を同社の社員に身分変更するとともに、同社に平日の業務も委託した。 この結果、窓口業務に関する経費について、年間約630万円の削減効果が認められた
児童文化センター運営業務	池田市（大阪府） < 99 779人 >	「池田市公益活動促進に関する条例」が01年度に施行されることを踏まえて、NPOとの共同事業として位置づけ、児童文化センター1施設の運営業務を01年度にNPOに委託した。 この結果、20の新規事業をはじめとする斬新な事業展開により、入館者が17.5%の増加をみている一方、施設の運営経費は約3分の2に縮減した
美術館運営業務	川越市（埼玉県） < 325 373人 >	美術館の受付業務を、03年4月1日より外部委託し、この結果、経費削減効果が認められるとともに、常に専門の担当者が受付カウンターで対応することによる接客サービスの質の向上、人員管理等事務の減少が図られた
記念館運営業務	古川市（宮城県） < 72 611人 >	95年1月の開館以来、市直営で運営してきた吉野作造記念館について、入館者が減少してきたことから、施設の有効活用を図るため、02年度から施設の運営をNPO法人に委託した。 この結果、記念館の年間入館者が委託前（01年度）4,638人から委託後（02年度）5,499人と861人増加するなど、記念館の有効活用が図られるとともに、記念館へ配置していた市職員4人を他部署へ回すことで、人件費の削減が図られた。なお、入館料および使用料については、「利用料金制」を採用し、受託団体の収入とすることにより、受託団体の事業展開におけるインセンティブがはたらくように体制を整備した

（出所 総務省 調査 結果より作成）

## 制度導入に対する主な関係省庁の基本的方針とその対応

### 1 行政サービスの民間委託（アウトソーシング）に関する阻害要因と省庁の対応

内閣府では、平成15年10月に、自治体に対して、「行政サービスの民間委託（アウトソーシング）に関する調査」を実施し、行政サービスの実施において、その阻害要因となる事項について調査して、それらの阻害要因となる事項について、各省庁の基本的な対応の方向、対応方針の在り方についての検討を指示している。

この「行政サービスの民間委託（アウトソーシング）に関する調査」において明らかにされた、行政サービスの項目ごとの調査結果を踏まえて、「行政サービスの民間委託（アウトソーシング）に関する阻害要因と省庁の対応」（平成15年11月25日）として、「行政サービスの概要」「制度阻害要因の内容」「関係条文等」「回答団体」について、それぞれの関係省庁の基本的な対応措置について、「関係省庁」「対応の方向」として、とりまとめられている（表3-1）。

この「行政サービスの民間委託（アウトソーシング）に関する阻害要因と省庁の対応」について、その詳細は、本稿では紙幅の関係上、省略する。経済財政諮問会議のホームページを参照されたい。

## 2 経済財政諮問会議における基本的対応

政府の「経済財政諮問会議」では、構造改革、規制緩和など、わが国が直面している諸課題に対し、大所高所の大局的な観点より種々審議がされてきた。

この地方自治法の改正が意図している自治体の提供する行政サービスの民間開放に対する基本的な考え方について、内閣府では、平成15年11月26日に作成した「行政サービスの民間開放等に係る論点について」と題する見解を、「第25回 経済財政諮問会議」（平成15年11月26日）に提出して、議論検討されてきた。

## 3 法改正に伴う総務省の基本的な対応 総務省自治行政局長の「通知」

地方自治法の改正に伴い、全国の自治体が法改正を理解され、速やかに滞りなく、新制度へ移行が図れるように、総務省では、平成15年7月17日、各都道府県知事に対し「通知」を行っている。重要な「通知」であるので、全文を紹介する。

総 行 行 第87号

平成15年7月17日

各都道府県知事 殿

総務省自治行政局長

地方自治法の一部を改正する法律の公布について（通知）（抄）

地方自治法の一部を改正する法律（平成15年法律第81号。以下「改正法」という。）は、平成15年6月6日に成立し、同月13日に公布されました。

今回の地方自治法の一部改正は、地方公共団体の内部組織に関する規定を見直すと

もに、公の施設の管理について指定管理者制度を導入し、その適性かつ効率的な運営を図ることを目的としたものです。

指定管理者制度の導入に伴い、この法律の施行の際現に改正前の地方自治法（以下「旧法」という。）第244条の2第3項の規定に基づき管理の委託を行っている公の施設については、この法律の施行後3年以内に当該公の施設の管理に関する条例を改正する必要があり、その際、公の施設の管理状況全般について点検し、指定管理者制度を積極的に活用されるようお願いします。

また、指定管理者制度と地方独立行政法人制度との関係等については、「地方独立行政法人法及び地方独立行政法人法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律の公布について（通知）」（平成15年7月17日付け総行行第86号、総行公第39号、総財公第61号、総財務第71号、15文科高第275号総務省自治行政局長・総務省自治財政局長・文部科学省高等教育局長通知）を参照してください。

貴職におかれましては、下記事項に留意の上、地方公共団体の内部組織に関する規定及び公の施設の指定管理者制度の適正な運用に十分配慮されるとともに、貴都道府県内の市町村に対してもこの旨周知願います。

なお、施行に当たって留意すべき事項については、政令、省令等と併せ後日お示しします。

## 記

### 第1 省略

### 第2 公の施設の管理に関する事項

今般の改正は、多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ることを目的とするものであり、下記の点に留意の上、公の施設の適正な管理に努められたいこと。

#### 1 指定管理者に関する事項

- (1) 今般の改正により導入される指定管理者制度は、地方公共団体が指定する法人その他の団体に公の施設の管理を行わせようとする制度であり、その対象は民間事業者等が幅広く含まれるものであること。（第244条の2第3項関係）
- (2) 地方公共団体の長は、条例の定めるところにより、指定管理者に使用許可を行わせることができるものであるが、使用料の強制徴収（第231条の3）、不服申し立

てに対する決定'(第244条の4)、行政財産の目的外使用許可(第238条の4第4項)等法令により地方公共団体の長のみが行うことができる権限については、これらを指定管理者に行わせることはできないものであること。(第244条の2第3項関係)

- (3) 指定に当たって議決すべき事項は、指定管理者に管理を行わせようとする公の施設の名称、指定管理者となる団体の名称、指定の期間等であること。(第244条の2第6項関係)

## 2 条例で規定すべき事項

- (1) 指定管理者の指定の手続、指定管理者が行う管理の基準及び業務の範囲その他必要な事項は条例で定めることとされており、その具体的な内容は以下のとおりであること。(第244条の2第4項関係)

「指定の手続」としては、申請の方法や選定基準等を定めるものであること。  
なお、指定の申請に当たっては、複数の申請者に事業計画書を提出させることとし、選定する際の基準としては例えば次のような事項を定めておく方法が望ましいものであること。

ア 住民の平等利用が確保されること。

イ 事業計画書の内容が、施設の効用を最大限に発揮するとともに管理経費の縮減が図られるものであること。

ウ 事業計画書に沿った管理を安定して行う物的能力、人的能力を有していること。

「管理の基準」としては、住民が当該公の施設を利用するに当たっての基本的な条件(休館日、開館時間、使用制限の要件等)のほか、管理を通じて取得した個人に関する情報の取扱いなど当該公の施設の適正な管理の観点から必要不可欠である業務運営の基本事項を定めるものであること。

「業務の範囲」としては、指定管理者が行う管理の業務について、その具体的範囲を規定するものであり、使用の許可まで含めるかどうかを含め、施設の維持管理等の範囲を各施設の目的や態様等に応じて設定するものであること。

- (2) 旧法第244条の2第4項及び第5項と同様、指定管理者制度においても、利用料金を当該指定管理者の収入として収受させることができるとし、当該利用料金は、公益上必要があると認める場合を除くほか、条例で定めるところにより、指定管理者が定めるものとしていること。(第244条の2第8項及び第9項関係)
- (3) 指定管理者に支出する委託費の額等、細目的事項については、地方公共団体と



指定管理者の間の協議により定めることとし、別途両者の間で協定等を締結することが適当であること。

### 3 適正な管理の確保等に関する事項

- (1) 「事業報告書」においては、管理業務の実施状況や利用状況、料金収入の実績や管理経費等の収支状況等、指定管理者による管理の実態を把握するために必要な事項が記載されるものであること。(第244条の2第7項関係)
- (2) 清掃、警備といった個々の具体的業務を指定管理者から第三者へ委託することは差し支えないが、法律の規定に基づいて指定管理者を指定することとした今回の制度の趣旨にかんがみれば、管理に係る業務を一括してさらに第三者へ委託することはできないものであること。
- (3) 指定管理者が管理を通じて取得した個人情報については、その取扱いについて十分留意し、「管理の基準」として必要な事項を定めるほか、個人情報保護条例において個人情報の保護に関して必要な事項を指定管理者との間で締結する協定に盛り込むことを規定する等、必要な措置を講ずべきものであること。また、指定管理者の選定の際に情報管理体制のチェックを行うこと等により、個人情報が適切に保護されるよう配慮されたいこと。

その際、「地方公共団体における個人情報保護対策について」(平成15年6月16日付け総行情第91号総務省政策統括官通知)の内容を十分に踏まえて対応されたいこと。

### 4 その他

道路法、河川法、学校教育法等個別の法律において公の施設の管理主体が限定される場合には、指定管理制度を採ることができないものであること。

#### 第3 施行期日等

- 1 この法律は、公布の日から起算して3月を越えない範囲内において政令で定める日から施行するものとする。(改正法附則第1条関係)
- 2 指定管理者制度の導入に伴い、この法律の施行の際現に旧法第244条の2第3項の規定に基づき管理の委託を行っている公の施設については、この法律の施行後3年以内に当該公の施設の管理に関する条例を改正し、改正後の地方自治法第244条の2の規定による指定等を行う必要があるものであること。(改正法附則第2条関係)



## 4 厚生労働省の基本的な対応

### (1) 関係 4 課長連名による通知

厚生労働省では、地方自治法改正により導入された「公の施設の指定管理者制度」に対する基本的な対応として、平成15年8月29日に、厚生労働省雇用均等・児童家庭局総務課長、社会・援護局保護課長、社会・援護局障害保健福祉部企画課長、老健局計画課長の4課長の連名により、「社会福祉施設における指定管理者制度の活用について」と題する「通知」を、全国の都道府県、各指定都市、中核市の民生主管部(局)長に宛て、発出している。重要な内容であるので、「通知」された文書の全文を紹介する。次のとおりである。

「今般、地方自治法の一部を改正する法律の施行期日を定める政令(平成15年政令374号)が公布され、地方自治法の一部を改正する法律(平成15年法律第81号)は9月2日より施行されることとなったところであるが、同法において創設された指定管理者制度の趣旨及び内容について、別添「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」(平成15年7月17日総行第87号)のとおり、総務省自治行政局長より通知が発出されているので、ご留意願いたい。

また、これに伴って、老人福祉法(昭和38年法律第133号)第20条の4に規定する養護老人ホーム、第20条の5に規定する特別養護老人ホームや児童福祉法(昭和22年法律第164号)第39条に規定する保育所などの社会福祉施設であって、地方公共団体が設置するものについても、個別法による制約のない範囲において指定管理者制度を活用してその管理を指定管理者に行わせることができることとなったので、管内市区町村及び関係者に周知するようお願いする。

なお、厚生労働省の「通知」の発出では、総務省自治行政局長とも協議済みである旨、申し添える。」と、前述した総務省自治行政局長の「通知」である「地方自治法の一部を改正する法律の公布について(通知)」が、確認の意味も込めて、同時に添付されている。

### (2) 制度導入に対する対応

厚生労働省では、「全国介護保険担当課長会議」(平成15年9月8日)が開催され、関係4課長の連名による「社会福祉施設における指定管理者制度の活用について」(「総務省自治行政局長の通知」が添付されている)を踏まえ、地方自治法改正により導入された「公の施設の指定管理者制度」に対する「社会福祉施設における指定管理者制度の活用」の基本的な方向について、種々の観点よりその対応が審議された。

厚生労働省所管の事務・事業において、自治体により直接施設整備されている諸施設の中で、指定管理者制度に係る「公の施設」としては、基本的に、次のような社会福祉施設があげられる。「養護老人ホームまたは特別養護老人ホーム」「ケアハウス」「経費老人ホーム（A型およびB型）または老人福祉センター（A型およびB型）」「老人福祉センター（特A型）」「老人サービスセンター、老人短期入所施設または在宅介護支援センター」「老人施設」などがあげられる。これらの社会福祉についても、基本的に、指定管理者制度が導入されることが確認されている。

## 5 文部科学省の基本的な対応

文部科学省では、地方自治法改正により導入された「公の施設の指定管理者制度」に対する基本的な対応を図るため、「中央教育審議会生涯学習分科会（第26回）」において、種々の観点より審議がなされた。

文部科学省所管で、自治体により整備されている指定管理者制度に係る「公の施設」としては、基本的には、「公民館」「図書館」「博物館」などがあげられる。

これらの公民館、図書館、博物館の民間事業者等への管理運営委託に関しては、次のように、各自治体から指摘され、緩和措置が強く要望されている。

「公民館の管理運営に係る民間委託」については、社会教育法第27条により、館長を置くこととされていること、社会教育法第28条により、市町村の設置する公民館の館長、主事その他必要な職員は、当該市町村の教育委員会が任命するとされていることから全面的な民間委託ができない、と静岡市、滝川市等から緩和措置が要望されている。

「図書館の管理運営に係る民間委託」については、図書館法第13条により、館長をおくことといった規定があるため、館長を含めた包括的な管理委託ができない、と銚子市、志木市等から緩和措置が要望されている。

「博物館の管理運営に係る民間委託」については、博物館法第4条より、博物館に館長及び学芸員を置くことといった規定があるため民間への委託ができない、と静岡市等から指摘され、その緩和措置が強く要望されている。

## 6 国土交通省の基本的な対応

### (1) 経済財政諮問会議における国土交通大臣の説明資料

国土交通省においては、地方自治法改正により導入された「公の施設の指定管

理者制度」に対する基本的な対応については、「第 24 回 経済財政諮問会議」(平成15年11月21日)に、石原国土交通大臣が出席し、資料に基づき種々の観点より説明された。

国土交通省所管において、自治体で整備されている「公の施設」としては、「都市公園」「公営住宅」などがあげられる。これらの施設の管理については、基本的に、指定管理者制度が適用されることになる。

一方、「下水道」「道路」「河川」「港湾施設」などの管理については、道路法、河川法等個別の法律において、公の施設の管理主体が限定される場合には、個別法が優先されるため、指定管理者制度は適用されないとされていた。ただし、これらの施設等についても、「事実行為の範囲」とされる業務範囲については、指定管理者制度の適用は可能である、と解されているので指定管理者制度の活用により、効果的、効率的な管理運営が柔軟に行われることが期待されている。また、道路占用許可などの一部の行政許可などについても、まちづくり等の観点より、柔軟に対応されることになった。

## (2) 公園・緑地

公園などの管理については、一般に、「都市公園」などの規模の大きな公園については、これまでも自治体から管理委託された自治体の出資法人などが設立され、「公の施設の性格や機能」などに応じて複数の個別独立した「管理公社」「管理財団」「管理会社」などにより、管理運営されている例が多い。

また、小規模な児童遊園地、またポケットパークなどと呼ばれる地域施設については、自治会・町内会、商店街等の地域団体等に管理委託をしている例が多いと考えられる。

これら都市公園の管理運営については、平成15年9月2日に「通知」が出され、基本的に、指定管理者制度が適用されることになる。

## (3) 公営住宅

公営住宅の管理については、国土交通省住宅局(総務課)から、平成16年3月31日に「通知」が出され、指定管理者の業務範囲は、「公営住宅法上事業主体が行うこととされている管理に関する事務のうち、入居者の募集や収入審査など及び修繕、清掃などの事実行為について管理委託制度により委託している事務など」(従前の管理委託制度により受託者が行うことができるものと同じ業務内容)とされている。

公営住宅の管理については、道路や河川とは異なり、法的な縛りはないが、「住

宅困窮度に応じた優先入居の実施や、地域の実情や居住者の状況に応じた適切な家賃設定など、公平な住宅政策の観点から行政主体としての判断が必要である」ことから、入居の決定、家賃の設定などについては、指定管理者の業務範囲外とされている。

また、「これまでも事業主体が収受してきた家賃収入は、指定管理者がすることは適切ではないが、家賃徴収などの事務を委任することや駐車場など共同施設の使用料を収受させることは差し支えない」とされる。

なお、入居者のプライバシー保護については、十分に配慮するように指示されている。

#### (4) 道路・河川・港湾等

道路の管理については、平成16年3月31日に「通知」が出され、指定管理者の業務範囲は、「清掃、除草、単なる料金の徴収事務で定型的な行為に該当するもの」で、いわゆる事実行為の範囲（これまでも業務委託を行っている範囲）に限定され、「これらを指定管理者に包括的に委託することは可能」とであるとされている。ただし、行政判断をとまなう事務（例えば災害対応、計画策定及び工事発注など）や行政権の行使を伴う事務（例えば占用許可、監督処分など）については、指定管理者の業務範囲外とされている。

また河川の管理については、国土交通省河川局（治水課）から、平成16年3月26日に「通知」が出され、指定管理者の業務範囲は、「河川の清掃、除草、軽微な補修（階段、手すり、スロープなど河川の利用に資するものに限る）、ダム資料館等の管理・運営など」とされている。ただし、道路と同様に、行政判断をとまなう事務（例えば災害対応、計画策定及び工事発注など）、行政権の行使を伴う事務（例えば占用許可、監督処分など）については、範囲外とされている。

港湾の管理については、平成16年3月29日に「通知」が出され、指定管理者の業務範囲は、「使用許可、自らの収入とする利用料金の収受、事実行為（自らの収入としない利用料金の収受、清掃、保守点検、植栽など）」であるとされ、「港湾の使用許可等の公権力の行使に係る事務を行わせることについては、国民の権利義務の制限になることにかんがみ、慎重に判断を行う必要がある」とされている。ただし、使用料の強制徴収、不服申し立てに対する決定、行政財産の目的外使用許可など、法令により自治体の長のみが行うことのできる事務については対象外とされている。

「指定管理者制度」の課題と展望

表3-1 行政サービスの民間委託(アウトソーシング)に関する調査における阻害要因と省庁の対応

平成15.11.25

	概要	制度的阻害要因の内容	関係条文等	回答団体	関係省庁	対応の方向
1	廃棄物処理施設の管理運営	廃棄物の処理及び清掃に関する法律第9条により、設置者が一般廃棄物処理施設の維持管理をしなればならないこととされているため、廃棄物処理施設の管理・運営を外部委託することができない。	廃棄物の処理及び清掃に関する法律第9条	団体A	環境省	現状でも可能 御指摘の内容については事実認識である。廃棄物処理法第9条の3の規定は市町村設置の一般廃棄物処理施設の管理者の当該施設の維持管理責任を規定しているものであるが、その責任が適切に担保される限りにおいて、市町村以外の者に当該施設の管理運営を委託することを妨げるものではない。
2	学校の包括的な管理運営	学校教育法第5条により、学校の管理は設置者が行うと規定されているため、管理運営を公益法人民間事業者に包括的に委託することはできない。	学校教育法第5条	町田市、松江市、荒川区、品川区等	文部科学省	検討中 公立学校の民間への包括的な管理・運営については、中央教育審議会において検討中。特区における公立高等学校・幼稚園の民間への包括的な管理・運営委託について今年中に結論を得た上で、必要な措置。
3	図書館の管理運営	図書館は、図書館法第13条により、館長を置くといった規定があるため、館長を含めた包括的な管理運営ができない。	図書館法第13条	志木市、静岡市、高山市、銚子市、松本市等	文部科学省	対応予定 地方自治法改正により指定管理者制度が導入されたことを受け、今後、館長業務を含めた全面的な民間委託が可能であることを明確に周知。
4	公民館の管理運営	社会教育法第27条により、館長を置くこととされていること、社会教育法第28条により、市町村の設置する公民館の館長、主事その他の必要な職員は、当該市町村が任命するとされていることから全面的な民間委託ができない。	社会教育法第27条 社会教育法第28条	静岡市、滝川市、奈良市、東大阪市等	文部科学省	対応予定 地方自治法改正により指定管理者制度が導入されたことを受け、今後、館長業務を含めた全面的な民間委託が可能であることを明確に周知。
5	博物館の管理運営	博物館法第4条により、博物館の館長及び学芸員を置くことといった規定があるため、民間への管理委託ができない。	博物館法第4条	静岡市、団体A	文部科学省	対応予定 地方自治法改正により指定管理者制度が導入されたことを受け、今後、館長業務を含めた全面的な民間委託が可能であることを明確に周知。
6	第1種社会福祉事業	社会福祉法第60条により、第1種社会福祉事業の経営は、国、地方公共団体又は社会福祉法人を原則としているため、その他の民間主体に第1種社会福祉事業の経営を委託することはできない。	社会福祉法第60条	尾西市	厚生労働省	現状でも対応可能 公設の社会福祉施設の運営を社会福祉法人以外の者に委託することは、個別法による制約のない範囲において、地方自治法改正により創設された指定管理者制度により、可能となっている。 なお、社会福祉法第60条は経営主体の原則を定めたものであり、国、地方自治体又は社会福祉法人以外のものであっても、各法に特別の定めのある場合を除き、第1種社会福祉事業の経営は可能である。
7	特定計量器の検定、検査業務	定期検査については、指定定期検査機関に定期検査を行わせることができる(計量法第20条)旨規定があるが、検定については同旨の規定がないので、都道府県知事が検定を実施することになる。計量検定所が実施する業務の一部分しか外部委託できない。	計量法第20条	団体C	経済産業省	現状でも対応可能 検定制度は経済・社会活動の基盤となる適正な計量器を確保するための重要な制度であり、当該業務の実施は、一義的には、国、地方自治体及びそれに準ずるものを行うことが必要であるが、「定期検査」に限らず、「検定」についても、既に計量法で規定されている指定の基準を満たすものであれば、検定業務を行うことが可能となっている。(計量法第70条、106条)
8	学校等における調理業務	保育所や学校の給食調理業務を民間委託する場合、請負契約により行う場合であっても保育所や学校の栄養士等が直接民間委託の調理員に業務命令を行う場合は、労働者派遣法により労働者派遣と判断されることとなるため、直接業務命令を行えない。	労働者派遣法第2条第1号労働者派遣と請負により行われる事業との区分に関する基準を定める告示	青梅市、熊本市、坂田市	厚生労働省	現状でも対応可能 請負として行う場合には、現行制度でも受託者の現場責任者を通じて文書や口頭等により具体的な指示を行うことは可能である。また、個々の調理員に対して業務命令を行う場合には、労働者派遣を受け入れることにより対応可能である。
9	公共職業能力開発施設における職業訓練	職業能力開発促進法第15条の6、職業能力開発促進法施行規則第3条により、民間委託できるのは、短期過程の普通職業訓練に限定されており、長期の公共の職業訓練については、民間委託できない。	職業能力開発促進法第15条の6第3項	京都府	厚生労働省	現状でも対応可能 雇用のセーフティネットとして離転職者の早期再就職を支援するために、多様な訓練ニーズに対応しつつ、迅速に職業訓練を実施するため、委託訓練は短期過程の訓練(訓練機関は原則6ヶ月以下)に限定されている。しかしながら、再就職に必要な技能を身につける機関として必要であれば、同法施行規則第11条により、1年間の長期の訓練機関を設定することも可能とされており、長期の公共職業訓練の一部については現行制度で対応可能である。

出所：「改訂版 公の施設を民間に丸投げする 指定管理者制度と緊急にどう闘うか」21-22頁

(注) 原典には次の注がある。これは内閣府が、平成15年10月に地方自治体に対して実施した、行政サービスの民間委託(アウトソーシング)に関する調査において、その阻害要因と各省庁の対応の方向を示したもののからの抜粋である。詳細は経済財政諮問会議のホームページ(<http://www.keizai-himon.go.jp/2003/1126/1126item12.pdf>)を参照されたい。

## 「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査」結果の概要

### 1 「指定管理者制度の導入状況」調査の実施

自治体が整備・設置する公の施設の管理を民間事業者にも行わせることができることとされている「指定管理者制度」は、平成15年9月より施行され、法律の施行日から3年後(平成18年9月)までに、旧制度の管理委託制度から指定管理者制度へ移行することとなっているが、法改正後の各自治体における制度の取組状況について、平成16年6月1日現在における「指定管理者制度の導入状況」について調査された。

調査結果の概要は、次のとおりである。

### 2 調査時点

調査期日は、平成16年6月1日現在である。

### 3 調査対象団体

調査対象団体は、都道府県・指定都市・市区町村である。

### 4 調査結果の概要

調査結果の概要は、次に示すとおりである。

#### (1) 制度導入の施設数

表4-1は、制度の導入状況について、都道府県別の制度導入の施設数を示したものである。

都道府県では13施設(0.8%)、指定都市では380施設(24.5%)、市区町村では1,157施設(74.6%)、合計1,550施設(100.0%)において制度が導入されている。

#### (2) 制度導入の団体数

表4-2は、都道府県別に制度導入の団体数を示したものである。

導入団体数をみると、都道府県では10団体(2.5%)、指定都市では9団体(2.2%)、市区町村で374団体(95.1%)、合計393団体(100.0%)において制度が導入されている。

#### (3) 性質別の指定管理者数

表4-3は、性質別の指定管理者数を示したものである。

指定管理者となった性質別の団体数をみると、多い順に、公共的団体が481団体



(57.1%)、財団法人が121団体(14.3%)、株式会社が90団体(10.7%)、NPO団体が44団体(5.2%)、これら以外の団体が44団体(5.2%)、社団法人は36団体(4.2%)、有限会社が23団体(2.7%)、公共団体が2団体(0.2%)、合計841団体(100.0%)となっている。

(4) 制度導入施設の内容別状況

表4-4は、制度導入施設の内容別状況を示したものである。

前述の1,550施設のうち、最も多い施設は「医療・社会福祉施設」で549施設(35.4%)である。次いで、「文教施設」380施設(24.5%)、「レクリエーション・スポーツ施設」352施設(22.7%)、「基盤施設」136施設(8.7%)、「産業振興施設」133施設(8.6%)となっている。

(5) 制度導入団体の選定手続き別状況

表4-5は、制度導入団体の選定手続き別状況を示したものである。

導入団体の選定手続きにおいて最も多いものは、「公募の方法によることなく選定」で151団体である。次いで、「公募により公募者を募集、職員を中心とした合議体により選定」が116団体、「従前の管理委託者を公募の方法によることなく選定」が73団体となっている。

(6) 制度導入施設の指定期間別状況

表4-6は、制度導入施設の指定期間別状況を示したものである。

制度導入施設の指定期間において最も多いものは、「3年」で548施設である。次いで、「1年」が328施設、「5年」が269施設、「10年以上」が163施設、「2年」が158施設となっている。

(7) 各施設の主な事例

なお、この調査では、制度導入された各施設について、主な事例が紹介されているが、本稿では省略する。



表4-1 都道府県別の指定管理者制度導入施設数

(単位:施設)

区分	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
北海道	0	4	137	141
青森県	0	0	6	6
岩手県	0	0	38	38
宮城県	0	301	9	310
秋田県	1	0	12	13
山形県	0	0	17	17
福島県	0	0	29	29
茨城県	0	0	14	14
栃木県	0	0	2	2
群馬県	0	0	5	5
埼玉県	0	0	23	23
千葉県	0	0	7	7
東京都	0	0	80	80
神奈川県	0	12	11	23
新潟県	0	0	39	39
富山県	0	0	2	2
石川県	0	0	77	77
福井県	0	0	11	11
山梨県	1	0	7	8
長野県	0	0	121	121
岐阜県	2	0	18	20
静岡県	0	0	26	26
愛知県	0	39	19	58
三重県	0	0	9	9
滋賀県	0	0	6	6
京都府	0	4	7	11
大阪府	0	6	34	40
兵庫県	1	8	14	23
奈良県	0	0	12	12
和歌山県	0	0	6	6
鳥取県	0	0	7	7
島根県	1	0	24	25
岡山県	0	0	36	36
広島県	0	0	102	102
山口県	0	0	17	17
徳島県	0	0	13	13
香川県	3	0	11	14
愛媛県	1	0	41	42
高知県	1	0	7	8
福岡県	0	6	4	10
佐賀県	1	0	4	5
長崎県	1	0	5	6
熊本県	0	0	7	7
大分県	0	0	8	8
宮崎県	0	0	15	15
鹿児島県	0	0	13	13
沖縄県	0	0	45	45
合計	13	380	1,157	1,550

(出所)総務省 以下同

表4-2 都道府県別の指定管理者制度導入団体数

(単位:団体)

区分	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
北海道	0	1	25	26
青森県	0	0	6	6
岩手県	0	0	13	13
宮城県	0	1	8	9
秋田県	1	0	7	8
山形県	0	0	7	7
福島県	0	0	11	11
茨城県	0	0	9	9
栃木県	0	0	1	1
群馬県	0	0	3	3
埼玉県	0	0	12	12
千葉県	0	0	3	3
東京都	0	0	21	21
神奈川県	0	2	6	8
新潟県	0	0	19	19
富山県	0	0	1	1
石川県	0	0	10	10
福井県	0	0	3	3
山梨県	1	0	5	6
長野県	0	0	19	19
岐阜県	1	0	9	10
静岡県	0	0	11	11
愛知県	0	1	8	9
三重県	0	0	7	7
滋賀県	0	0	5	5
京都府	0	1	2	3
大阪府	0	1	9	10
兵庫県	1	1	11	13
奈良県	0	0	7	7
和歌山県	0	0	4	4
鳥取県	0	0	2	2
島根県	1	0	10	11
岡山県	0	0	12	12
広島県	0	0	12	12
山口県	0	0	10	10
徳島県	0	0	5	5
香川県	1	0	4	5
愛媛県	1	0	9	10
高知県	1	0	3	4
福岡県	0	1	4	5
佐賀県	1	0	3	4
長崎県	1	0	3	4
熊本県	0	0	5	5
大分県	0	0	7	7
宮崎県	0	0	8	8
鹿児島県	0	0	9	9
沖縄県	0	0	6	6
合計	10	9	374	393

「指定管理者制度」の課題と展望

表4-3 性質別の指定管理者数

(単位:団体)

区分	合計
1 株式会社	90
2 有限会社	23
3 財団法人	121
4 社団法人	36
5 公共団体	2
6 公共的団体	481
7 NPO団体	44
8 1～7以外の団体	44
合計	841

表4-4 指定管理者制度導入施設の内容別状況

(単位:施設、%)

区分	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
1 レクリエーション・スポーツ施設	3	79	270	352 (22.7)
2 産業振興施設	2	2	129	133 (8.6)
3 基盤施設	2	39	95	136 (8.8)
4 文教施設	4	93	283	380 (24.5)
5 医療・社会福祉施設	2	167	380	549 (35.4)
合計	13	380	1,157	1,550 (100.0)

(注) 主な施設の例

- 1 レクリエーション・スポーツ施設: 競技場、野球場、体育館、テニスコート、プール、スキー場、ゴルフ場、海水浴場、国民宿舎、宿泊休養施設  
 2 産業振興施設: 情報提供施設、展示場施設、見本市施設、開放型研究施設  
 3 基盤施設: 駐車場、大規模公園、水道施設、下水道終末処理場  
 4 文教施設: 県・市民会館、文化会館、博物館、美術館、自然の家、海・山の家  
 5 医療・社会福祉施設: 病院、老人福祉センター

表4-5 指定管理者制度導入団体の選定手続別状況

(単位:団体)

区分	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
1 公募により候補者を募集、職員以外を中心とした合議体により選定	1	3	34	38
2 公募により候補者を募集、職員を中心とした合議体により選定	6	4	106	116
3 公募により候補者を募集(1・2以外)	1	0	42	43
4 従前の管理委託者を公募の方法によることなく選定	1	1	71	73
5 4以外で公募の方法によることなく選定	2	7	142	151
6 1～5以外の方法により選定	0	0	22	22
合計	11	15	417	443

複数回答があるため、団体数は重複計上されている。

表4-6 指定管理者制度導入施設の指定期間別状況

(単位:施設、%)

区分	都道府県	政令指定都市	市区町村	合計
1年	2	78	248	328 (21.2)
2年	1	24	127	152 (9.8)
3年	1	235	312	548 (35.4)
4年	0	39	23	62 (4.0)
5年	6	4	259	269 (17.4)
6年	1	0	27	28 (1.8)
7年	0	0	0	0 (0.0)
8年	0	0	0	0 (0.0)
9年	0	0	0	0 (0.0)
10年以上	2	0	161	163 (10.5)
合計	13	380	1,157	1,550 (100.0)

## 制度導入における自治体の対応

### 1 全国の自治体の動向

地方自治法の一部を改正する法律が、平成15年6月13日公布、同年9月2日から施行された。この法改正では、従来、公共性の観点より、地方自治法により公共団体等に限られていた「公の施設」の運営管理（管理委託制度）において、「指定管理者制度」が設けられることになった。これにより、施行日から3年以内（平成18年9月1日まで）に管理委託をしている自治体のすべての「公の施設」について、「指定管理者制度」に移行することになったわけである。全国の自治体では、地方自治法第244条の改正により「公の施設の管理に指定管理者制度」が導入されたことを受けて、それぞれ対応が図られている。

これまでの自治体の「公の施設」の管理のすべてが指定管理者制度へ移行することになるが、(1)その移行期間としては、法の施行日から3年以内（平成18年9月1日まで）に行われることと措置されたこと、(2)「公の施設」を管理する管理運営主体（市が管理運営を委ねる相手方）は、これまでの管理委託団体として、自治体等の公共団体、公共的団体（農協、商工会、自治会等）、自治体が出捐・出資する自治体出資法人で、自治体出資の出捐・出資が2分の1以上の法人に限定され、委託先の相手方は条例等で規定されてきたわけであるが、都道府県などの自治体、あるいは政令市、中核市などの人口規模の多い自治体では、これらの委託団体が多数存在していること、加えて公共公益サービスなども多岐にわたることから、それらの「公の施設」の管理運営形態を把握・整理し、それぞれの公共公益サービス公の施設毎に方針を定めるには時間がかかること、(3)他方、小規模な市町村自治体においては、都道府県などの自治体、また政令市、中核市などの人口規模の多い自治体とは異なり、これらの委託団体などは必ずしも多数存在しているわけではないこと、これらの理由などが相俟って、指定管理者制度への移行期間中である現状における全国の自治体の対応については千差万別であるといえよう。

また指定管理者制度への移行において、自治体の方針、現在の委託団体の方針、あるいは指定管理者の受け皿として想定されている民間事業者やNPO法人などにおける対応についても一応ではないことも、混沌とした状況に拍車をかけている。

このような状況を踏まえ、現状の指定管理者制度に対する自治体の対応や取り組み状況について整理すると、大要、次のように類型化できる。

- (1) 基本的な行政サービスのあり方や指定管理者制度に対する指針や制度の運用方

- 針などを策定している自治体、あるいは運用方針などの準備をしている自治体
- (2) (1)の運用指針の策定後に、個別の指定管理者制度の条例を制定している自治体、あるいは条例制定の準備をしている自治体
- (3) 個別の施設の指定管理者制度の条例を制定し、指定管理者の公募などを実施した自治体、あるいは公募の実施を準備している自治体

## 2 東京都の「行政サービスのあり方の見直しと指定管理者制度の指針」策定

東京都では、平成15年11月に「行政サービスのあり方の見直し」と題し、今後の行政サービスのあり方について、「報道資料」として公表された。

その中で、指定管理者制度に係る内容については、「民間との協働」と題して、次のように、(1)「現状と課題」については、「民間活力導入などによる都市再生、施設整備の推進」「民間委託の拡大」「公の施設管理の民間への開放」「都民・NPOなどとの協働」の観点より、その認識が明記されている。

また、(2)「改革の方針」については、民間活力導入などによる都市再生、施設整備の推進、民間委託の拡大、事業に民間移譲、民営方式、公の施設管理の民間への開放 都民・NPO などとの協働について、その方針が示されている。

さらに、(3)「実施計画」については、事業の民間移譲、民営方式、公の施設管理の民間への開放について示され、とりわけ、制度導入の関係について、「指針の策定」＝公の施設の管理運営の関する指針定(15年度)、「指定管理者制度の導入」＝指定管理者制度の導入(16年度以降)が明示されている。

## 3 仙台市の「指定管理者制度の導入方針と条例制定」

仙台市では、平成16年2月6日、市長は記者会見で、「公の施設への指定管理者制度の導入方針」について説明すると同時に、併せて、「仙台市公の施設に係る指定管理者の指定手続に関する条例」制定について説明され、「公の施設への指定管理者制度の導入方針」について、大要、次のように示された。

現在、公共団体等に管理を委託している本市の公の施設のうち、指定管理者制度の対象としないものを除くすべての施設について、平成16年4月から同制度を導入する。管理者は、当初においては、現在受託している団体を指定することを基本とし、制度創設の趣旨である市民サービスの向上や行政運営の効率化を図り得る受け皿の存在を確認しながら、順次、公募による管理者の指定を推進していく。また、当初の指定の期間は、公募の可能性を考慮し、1年間又は3年間とする。

なお、指定管理者制度の対象としない施設とは、施設管理等の事実行為のみを委ねているため指定管理者制度を導入する必要のない施設（コミュニティセンター、老人憩いの家、霊園、駐車場、野草園、交通公園等）であるが、これらの施設についても、民間活力の導入による施設の運営を積極的に推進していくとされている。

(1) 施設の性格等に基づく類型化

- (1) 行政処分としての使用許可を行い、施設そのものを市民の利用に供することが中心の施設（市民会館、戦災復興記念間、温泉プール・グラウンド等地域スポーツ施設、キャンプ場、仙台スタジアム等）
- (2) 施設運営を包括的に委ね、施設の機能を活用してソフト事業又は特定者に対するサービスの提供を行う施設で、的確な民間事業者による代替の可能性を見極める必要があるもの（青年文化センター、市民センター、区拠点体育館、福祉プラザ、シルバーセンター、障害者施設、児童館・児童センター等）
- (3) 施設運営を包括的に委ね、施設の機能を活用して政策的、専門的なソフト事業を行う施設で、現時点で的確な民間事業者による代替が困難と考えられるもの（エル・ソーラ、急患センター、情報・産業プラザ、農業園芸センター、文学館等）なお、当初の指定期間は、外郭団体を指定管理者として指定する場合は、原則として上記(1)の施設については1年間、(2)及び(3)の施設については3年間とし、外郭団体以外の団体を指定する場合は、3年間とする。

(2) 公募による指定管理者への切り替

- (1) 指定期間を1年間とする施設については、可能な限り早期に公募を行い、概ね3年以内に切り替える。
- (2) 指定期間を3年間とする施設は、施設で実施する事業の性格、適切なサービスの提供が可能な受け皿の有無、部分委託の可能性、受託団体の状況等を勘案しながら、前記施設類型(2)の施設を優先させ、順次公募の実施について検討する。
- (3) 今後の新規の施設については、可能な限り公募により指定管理者を選定する。なお、指定管理者制度を導入する必要のない施設のうちコミュニティ・センター等の地域開放型施設以外の施設については、可能な限り早期に入札による民間発注を行う。

(3) 直営施設の取扱い

制度創設の趣旨等を踏まえ、指定管理者制度の導入について検討を進める。

なお、仙台市における公の施設に係る指定管理者の指定手続に関する条例は、次

の各条項からなるが、紙幅の関係で詳細は省略する。仙台市のホームページを参照されたい。

(4) 仙台市公の施設に係る指定管理者の指定手続に関する条例

平成15年12月17日条例第60号

第1条(趣旨)

第2条(指定管理者の指定を受けようとする団体の公募)第1項、第2項

第3条(指定管理者の指定の申請)

第4条(指定管理者の指定)

第5条(教育委員会所管の施設への適用)

第6条(委任)

## 指定管理者の対象となる団体・法人の動向

### 1 「指定管理者」に想定されている対象団体および法人

「公の施設」の管理運営は、これまで、自治体(普通地方公共団体)の直営方式による管理運営方法を除けば、いわゆる、「公的団体」(土地改良区、水害予防組合などの公法人)または「公共的団体」(農協や商工会議所・商工会などの産業経済団体、赤十字社等の構成社会事業団、青年団などの文化事業団体等の公共的な活動団体)、あるいは「自治体の出資法人」(自治体出資が2分の1以上の法人)などが行ってきたことは周知のとおりである。

平成15年6月13日公布、同年9月2日施行された地方自治法の改正・施行により、導入された「指定管理者制度」では、自治体の直営方式による管理運営方法を除けば、今後、新設される「公の施設」および既設の「公の施設」の管理運営(3年間の移行期間が設けられているので、平成18年9月2日までに移行する)は、基本的に、「指定管理者」が行うことになるわけである。

この「指定管理者」となる対象団体および法人は、次のような団体および法人などが考えられる。

本稿では、指定管理者の対象となる団体・法人の動向について、次のような自治体の出資法人、社会福祉法人・医療法人等、民間企業、NPO法人、PFI事業者、町内会・自治会等、任意団体、公益信託、ジョイントベンチャー(JV)方式について、それぞれの最新の動向について、概観する。

## 2 自治体の出資法人

まず、第一に、これまで「公の施設」の管理運営を受託してきた「自治体の出資法人」があげられる。これらの法人は、施設の内容や業務内容などにより、「社団法人・財団法人」などの「公益法人形態」として「施設管理公社」「施設管理財団」など、また「施設管理会社」などの「営利法人形態」として「株式会社」などの法人形態により設立されてきたことは周知のとおりである。

これまで、「公の施設」の管理運営を受託してきた自治体の出資法人は、民間からの出資や出捐を受けて設立された、いわゆる、第3セクターではなく、100%自治体の出捐による公益法人として財団法人形態で設立されたものが極めて多いのが実態である。とりわけ、複合多機能型文化ホールや複合多機能型体育施設などの公の施設については、100%自治体が出資した出資法人により、管理運営されているケースが大半であるといえる。その意味では、法改正による指定管理者制度の導入は、これらの財団法人など公益法人の管理運営の在り方が問われているといえよう。

これまで、公的部門と民間部門の協力による公民協力・公民事業連携方式には、公共部門と民間部門の出捐・出資による「第3セクター方式」が採用されてきたが、この第3セクター方式に加え、一般の住民や権利関係者などの参画や協力を得て事業化や企業化を推進するという考え方が「ジョイントセクター方式」である。

とりわけ、むらおこし・まちおこし事業や地域活性化事業などに加え、市街地再開発事業、駅前再開発事業などの事業を推進する際には、地域住民のみならず地域外の住民であっても、諸権利等の利害関係者などの参画を得て事業を推進した方が関係者間の理解や協力をより得やすく、事業が成功する可能性も一層高まると期待される。

したがって、事業目的や事業内容によっては、行政と民間企業を中心とした第3セクター方式よりは、むしろ地域住民の参画を得て設立される「ジョイントセクター」方式の方がより適切で望ましい事業主体であると考えられる。つまり、「地域住民等も株主等」として積極的に当該事業の推進に関わることにより、事業の成功を高めるという考え方が生まれてきた。

また、自治体出資法人である第3セクターの経営情報開示をすすめる観点から、市民の出捐・出資を得て設立されるジョイントセクター方式が望ましい場合がある。一方、まちづくりを推進する組織は、法人格を有する団体に限らず、いわゆる、「権利能力なき社団」と呼ばれる「民間非営利団体」も大きな役割を果たしている。これらのまちづくり組織・団体と住民と企業と自治体の四者の相互間の関係性を中心



に、まちづくりの推進主体・団体組織があるが、詳細は省略する。

今後は、事業分野や事業形態によっては、従来の地域社会の構成員である「自治体等」「民間企業等」「住民等」に「NPO法人」などを加えた、四者間の協力・連携による共同出資や共同出捐による事業目的・事業遂行を協力・支援する「ジョイントセクター方式」で設立される事業主体も出現する可能性が高いと予想される。NPO法の施行に伴い、市民やNPO法人の参画による「ジョイントセクタータイプ」の組織・団体が登場すること考えられる。

今後とも、「公の施設」の管理運営においては、これまでの実績を加味すれば、指定管理者制度に移行しても、これらの団体・組織が引き続き「指定管理者」となる可能性は極めて高いと考えられる。

ちなみに、報道によれば、名古屋市では、43の公共施設に指定管理者制度が導入されたが、民間事業者が1施設、非営利組織(NPO)が1施設であり、残りの施設については、すべて市の外郭団体(市の出資法人)と町内会などの自治組織が選ばれたとある。

このように、施設の内容や規模などにより異なるであろうが、これまで管理運営してきた自治体の出資法人に、そのまま継続して管理運営委託するケースは少ないと考えられるが、なぜ公募によらずに自治体の出資法人等を指定したのか、その理由について精査・検討する必要がある。

### 3 社会福祉法人・医療法人等

「特別養護老人ホーム」「養護老人ホーム」などに代表される社会福祉施設などの管理運営を行ってきた「社会福祉法人」「社会福祉協議会」「医療法人」などがあげられる。これらの施設の中には、医療法人が主体となり社会福祉法人を設立し、特別養護老人ホームを管理運営してきた例などもみられる。

一方、病気の治癒・完治に伴い病院などの医療施設を退院したものの、家庭での看護・介護などが十分にはされない環境にある人、また特別養護老人ホームなどの入所待ち状態にある人などが一時入所する施設として、「老健施設」と呼ばれる施設があるが、これらの施設については、医療法人が主体となり整備される例が多い。

一方、有料老人ホームやケアハウスなどの施設については、民間事業者が主体となり設立される場合が多い。これらの施設では、医療法人や介護サービス提供の事業者等と提携し、あるいは支援を受けて事業運営されるケースが多い。

また、国民保健会計事業の一環として整備された国保診療施設などについては、

医療法人や開業医・医師会などと提携、また支援を受けて運営されているケースが多い。

これらの「社会福祉・医療関係施設などの公の施設」については、整備主体および管理運営方法などは、当該自治体内にある団体や法人などを中心に、また広域圏内の団体や法人等と提携、連携される例が比較的多いといえようが、今後は、医療・診療機関の「PFI事業」化の促進や株式会社所有化問題などと相俟って、変容する可能性がある。それに伴い、これらの「社会福祉・医療関係施設などの公の施設」の整備に伴い、社会福祉法人および医療法人等の対応などについても、大きく変化する可能性が高いといえよう。

ちなみに、報道によれば、名古屋市では、32ある児童館と福祉会館ではNPOなどの応募もあったが、1つを除き、残りのすべては、市の社会福祉協議会が管理運営することになったとある。

社会福祉関連施設などの管理運営については、これまでと同様に、実績のある社会福祉協議会が引き続き指定管理者として管理運営を受託する可能性が高いと考えられるが、今後は、民間事業者などによるサービスの質的向上やきめ細かな対応などが図られることに伴い、社会協議会と民間事業者間におけるサービスの質的競争、また拮抗する場合が生ずることもあると考えられる。

#### 4 民間企業

「民間事業者」においては、指定管理者制度の導入により、公の施設の管理運営事業に新規参入する動きが活発であることはよく知られている。民間事業者が新規に公の施設の管理運営業務に参入する主な理由については、次のような理由があげられる。(1)事業分野・事業内容により異なるが、相当規模の事業額・事業規模が見込める有望市場であること(三菱総研パブリックビジネス研究会の試算によれば、公共施設の管理運営の事業規模は現状では2兆円、すべてが開放されると10兆5,000億円規模になると推定されている)、(2)民間事業者にとって豊富なノウハウが提供できる新規事業機会の拡大に伴うビジネスチャンスの絶好の機会であると同時に、ノウハウの蓄積をさらに新規の事業化につなげることができること、(3)指定管理者には原則公募制度(法律上は、規定されていないので、公募しない例もある)が採用されていることから、新規の事業開拓・取引先確保のチャンスは極めて大きいこと、(4)指定管理者の採択は、事業提案の優劣、また事業遂行能力などの評価により決定されるので、類似的事业・業務・サービスを行ってきた民間事業者にとって

は、採択条件にもよるが概ね有利な条件として作用すること、⑤指定管理者として「指定期間」は、一定期間（３～５年間の指定期間が多いようであるが、初期の目標・目的が達成されていれば更新される可能性は高い。横浜市立港湾病院のように30年間の例もある）が契約期間とされていること、また事業の遂行能力や経費縮減効果などが認められれば、継続して指定される可能性が極めて高いので、安定的な事業経営が図られること、などがあげられる。

「公の施設」の指定管理者として、事業参入を図るため、すでに実行を移し、また計画している民間事業者は極めて多い。民間事業者の中でも、指定管理者制度について、とりわけ関心が高い業種・業界としては、「イベント企画・運営」業界、「ビル管理・メンテナンス」業界、「自動車運転代行・運輸サービス」業界、「調査・研究・企画提案」業界、「教育・研修企画提案」業界、「飲食」業界、「人材派遣」業界、「スポーツクラブ・健康産業」業界、「旅館・ホテル等の宿泊関連・旅行関連」業界、「情報提供・出版・企画」業界などがあげられるが、実に多種多様な業界にわたる。

本稿では、すでに指定管理者として実績のあるいくつかの代表的な民間事業者の例を紹介する。これらの民間事業者の代表例として、次のような例がある。

(1) アクティオ㈱

アクティオ㈱では、指定管理者制度に参加するに際して、「公共施設管理の長い実績と経験により、高い品質でご期待にお答えします」と、「指定管理者」に求められる条件として、同社ではホームページに、大要、次の５つ条件をあげている。

「あらゆる施設に対応できる総合的、多面的な業務遂行能力」は、施設毎に異なる設置趣旨を、それぞれ確実に生かし込める多面的な能力保有が必要である。

「必要とされる業務が、それぞれ高品質に低コストで実施できること」は、単に業務ができるだけでなく、その品質が高く、しかもリーズナブルでなければ、高い評価が得られる管理とはいえない。

「高いコラボレーション能力」は、直接的な運営管理能力に加え、施設運営に関わる市民、管轄部局、他施設、公益団体等との調和、協働を図れるための意思と熱意とスキルが必要である。

「公平、公正さに徹した運営姿勢」は、公共施設の使命に鑑み、その運営には偏りを排した公平さと公正さの徹底が不可欠である。

「業務の安定性、継続性、発展性」は、管理施設は一過性のものではない。したがって、その安定性、継続性、さらには発展性の確保がなおざりにされては

ならない。

同社では、指定管理者制度の導入について、このような条件を全うするためには、「利用者と職員との心の交流がすべての基本であり、その『接遇』が重要で、『おもてなしの心』を感じとっていただける運営が、当社の誇れる差別化領域のポイントである」と考えられ、トータルとしてのサービスの提供を目指している。

また、同社は、横浜市白幡地区センターの公募に応募し、指定管理者に指定されたが、業務仕様書に基づく提案の中で、どの年代の人にも利用されるように種々のジェネレーション別事業の企画、世代間交流を促進する事業の提案を行っているが、この自主事業のプラン作成に際しては、地域住民のニーズの把握を重視してヒアリングを実施し、その中で実現可能なプランづくりが行われた。

このように、ニーズと実際に実現可能なこととのズレをいかに調整していくかが重要である、と住民のニーズと現実との乖離の調整を図りながらプランづくりが行われたわけであるが、このような着眼は高く評価される。

同社の提案は、利用者サービス向上の観点から、豊富な自主事業の提案および受付案内業務の質の高さ、また多くの施設の業務委託の実績などが評価されるとともに、形式的な管理運営からの脱皮を考えていた横浜市長の「先進性」なども相俟って高く評価され、指定管理者に指定されたが、これは同時期の複数の地区センターの公募の中で、唯一の民間事業者の指定管理者の指定である。

「とりあえず施設整備をすればよい」、また「恙無く管理運営をすればよい」と、考えられる傾向にある現状の「公の施設」の施設整備や管理運営において、「住民のニーズと現実との乖離の調整を図りながらプランづくりをする」という認識や対応が、公の施設の整備および管理運営では最も重要な視点であることを示したものと高く評価される。

指定管理者の導入に際しては、直営方式であれ、公募方式であれ、随意契約的観点よりある特定の指定管理者とするものであれ、このような認識をする必要があることを、同社の事業提案に際して採られた行動によって示されたと高く評価できる。

また、同社は、2件目の指定管理者業務として、愛知県名古屋市から「旧川上貞奴邸」の指定管理者に指定されている。

(2) 大新東(株)

大新東(株)のホームページには、『行財政改革』と『町おこし』のコンサルタントです」と、また「行政サービスは民間解放の時代！行財政改革でお困りの自治体様、信頼できる『指定管理者』をお探しの自治体様、『行財政改革請負事業』の大新東グループが皆様のお手伝いをします」と謳われている。

同社は、平成16年12月現在、北海道湧別町「宿泊施設しらかば」(旧林業研修センター)、埼玉県和光市「下新倉保育所」の2件の指定管理者に指定されている。

同社の業務内容については、指定管理者制度に基づく各種公共施設の管理代行、業務請負契約に基づく各種行政サービスの受託、コミュニティバス、公用車、業務用車両などの運行受託、「町おこし」の企画立案があげられていると同時に、各業務内容の詳細については、「各種公共施設」は、主に観光施設や体育館、プール、公園などの管理業務、「学校給食」は、小・中学校および給食センターでの調理業務、「図書館」では、カウンター業務や書架整理、配架、簡単なレファレンス業務、「コミュニティバス」(生活路線バス)は、自治体が自主運行するバスの運行管理業務、「スクールバス・福祉バス」は、通学バスや検診者、ディサービス送迎などの運行管理業務、「公用車・業務用車両は」、公用車、ごみ収集車、移動図書館などの運行管理業務などがあげられている。

自治体からの業務実績については、業務内容ごとに、取引自治体数、合計現場数、主な受託先などが詳解されているが、紙幅の関係で省略する。

また、関連会社「エヌ・アイ・サービス(株)」のポリシーは、「教育して、勤務させる」ことである、と具体的な業務内容、給食サービス業、保育サービス業、公務サービス業、事務サービス業、医療サービス業、介護サービス業、建物サービス業、要務サービス業、その他サービス業についても紹介されている。

これら行政サービスの受託業務の中で、特筆すべき点は、平成16年4月に、北海道えりも町役場から、「車両運行業務」「その他の行政サービス」などの業務を広範にわたり一括して受注した例が同社のHPに紹介されている。行政サービス業務の一括受託は、全国でも初めてのケースとして大きな話題を呼び、多くの視察があるなど関係者間で注目されている。

ちなみに、同社は、北海道登別市や栃木県日光市などの各地にある「江戸村」の事業主体として、また業務車両の運行代行会社としてよく知られている。同社

が、行政サービス業務の展開において多くの実績を残してきた背景には、このような長年の地道な事業展開のノウハウの蓄積の集約であることがよく理解できる。指定管理者制度の導入により、これまでの事業展開が結実したものである、といっても過言ではない。

(3) (株)ビルネット

(株)ビルネットHP (<http://www.bmnet.ne.jp/bmnetworkhtm>) のには、「当社は建物の価値向上に向けた管理運営のあり方と最適な建物環境実現に関する情報提供サービス業、建物の管理運営及び利用者の置かれた環境実態に関する調査・研究事業、建物の適正な管理運営手法と良好な環境実現のための広告・出版業、その他の関連事業を行う。これにより広く市民生活の向上に寄与する意味で当社の役割は重要であろう」と、同社の役割・機能を謳っている。

同社の事業目的については、建物管理運営分野全般の各種情報提供サービス事業、市場調査業務等マーケティングリサーチ事業、経営コンサルタント(施設管理運営分野全般のコンサル活動や研修及び業務提携)、広告・宣伝、及び編集等の出版事業、企業間の連携組織を支援するコーディネート活動、その他、関連する事業とある。

また、『創刊号 月刊指定管理者制度』(平成16年9月1日、A4版約30頁)が、同社から発刊された。同誌の内容は、目次によれば、全国自治体における指定管理者の最新募集情報、施設別指定管理者の選定動向、自治体・行政情報、有力企業情報などから構成されている。

このように、民間企業等のノウハウや運営力などに対する期待が大きいことから、指定管理者制度の導入に伴い、今後は、民間企業の活動する分野が拡大すると考えられる。

## 5 NPO法人

「NPO法人」については、法人の設立目的が、公の施設の管理運営を行うことにより達成されると考えられるような団体の場合では、民間事業者と概ね同様の理由により、新規参入する動きが活発になっている。

NPO法人に認定される具体的な活動分野は、当初の法案では12分野であったが、第115回臨時国会(平成14年12月)において法改正され、次の17分野となっている。

ちなみに、平成16年3月31日現在における特定非営利活動法人(認証を受けたもの)は、16,160法人である。また、新潟県における平成16年7月1日現在、特定非営



利活動法人として新潟県より認証を受けたNPO法人は226法人ある。

同様に、柏崎市では、平成16年7月1日現在、特定非営利活動法人は4法人設立されている。

NPO法人の中には、平成15年9月地方自治法改正による指定管理者制度が導入される前に、すでに、「公園」「児童福祉センター」施設などの管理運営業務などの一部を業務受託している例がみられる。

東京都八王子の多摩ニュータウンにおける「NPO・FUSION長池」の例や大阪府池田市の水月児童文化センターを管理運営するNPO法人の例などが代表的なものである。

一方、NPO法の制定、また指定管理者制度の導入を契機に、NPO法人を指定管理者として指定する自治体がいくつか出現している。中でも、東京都品川区の「ぷりすくーる西五反田」を管理運営するNPO法人の例などが代表的なものといえる。紙幅の関係もあるので、簡単に紹介する。

東京都品川区の例では、「幼稚園と保育園の一元化の潜在的なニーズ」を実現化するために、「教育・保育・子育て事業」を一体的に一貫し施策推進を図るものとして捉え、施策化・事業化されたものである。同事業の詳細については、「幼保の枠を超えた就学前教育をNPO委託の公設民営で実現」と題する東京都品川区保育課長金子正博の論文『月刊地方自治職員研修』（平成16年9月号、第37巻No.9、36-38頁）を参照されたい。

周知のとおり、これまでは、「縦割り行政」「補助金行政」の弊害の典型的な例としてあげられているように、「幼保一元化施設および事業推進」は、現実的には不可能であった。その理由の主たるものは、長時間保育の中で幼児教育を実現するには、公立の場合であれ、民間の学校法人や社会福祉法人等の場合であれ、両者の施設では、基本的に、職員の勤務時間や本来の業務内容が異なる、「ないものねだりの状態」を克服しなければならないことにほかならない。また、法律の規制なども相俟って、一般的には極めて困難である。この困難な課題を公共と民間の連携により克服したわけで、今後の「幼保一元化施設の整備とその管理運営」施策のあるべき方向として高く評価される。

この施設の整備・運営方法は、「新設公設民営型就学前乳幼児教育施設」として位置づけられ、保育所の施設整備は区が実施し、区内の私立幼稚園園長有志を中心に設立された特定非営利活動法人「子育て品川」に運営は民間に委託する、「公設民営」方式を採用し、管理運営委託している。また、この施設は、「ぷりすくーる西五反田」



と称し、「子育て支援センター」も併設していると同時に、「シルバーセンター」との交流が図られるという、地域住民の交流支援センターの拠点機能の役割を果たす「複合多機能公共施設」である。

このように、NPO法人に対する期待が大きいことから、指定管理者制度の導入に伴い、今後は、NPOの活動する分野が拡大すると考えられる。

## 6 PFI事業者

「PFI事業」においては、公共公益事業の民間資金やノウハウの活用を図り、事業実施の効率化、財政支出経費を縮減するなどの観点より法律が制定され事業方式が導入されたわけであるが、PFI事業における事業収支の採算性を確保する場合の大きな要素としては、「管理運営の巧拙の如何」、すなわち、「管理運営経費の縮減がどの程度はかれるか」ということが、事業の成否、あるいは事業収益の多寡を握る重要な要素として大きな鍵とされていることは周知のとおりである。

したがって、公の施設の管理運営を主業務としたPFI事業などが出現する可能性もあると考えられる。

PFI適用分野については、「廃棄物処理・リサイクル・発電施設」「観光施設」「物流基盤施設」「商業基盤施設」「移動通信実験用サーキット施設」「有料道路」「公営住宅」「公園」「街路(市街地再開発)」「美術館」「公共荷捌き施設」、また「庁舎」「医療施設」「社会福祉施設」「駐車場」「地下街」など広範な分野で具体的な事業スキームの検討がされてきた。

ちなみに、平成16年7月現在、事業主体別にみると、国の事業は16事業、自治体の事業は119事業(うち1事業は国と自治体の共同事業である)、特殊法人その他の法人の事業は26事業に適用・採択されている。

これらの事業を分野別にみると、「教育と文化」は51事業、「生活と福祉」は11事業、「健康と環境」は30事業、「産業」は7事業、「まちづくり」は20事業、「あんしん」は3事業、「庁舎と宿舍」は20事業(うち1事業は国と自治体の共同事業である)、「その他(複合施設)」は18事業である。

ちなみに、千葉県市川市では、「効率的かつ効果的に社会資本を整備し、質の高い公共サービスを提供するためPFI事業手法により事業の推進を検討」としている、市川市のホームページには、次の3つの事業、市川市立第七中学校校舎・公会堂整備並びに保育所整備事業PFI事業、市川市ケアハウス整備等PFI事業、市川市クリーンセンター余熱利用施設整備・運営PFI事業が詳解されている。これらの

PFI事業の導入においては、「市川市PFI導入マニュアル」を策定し、このマニュアルにしたがって、円滑かつ適正なPFI事業の推進を図る、とされている。

なお、厚生労働省で開催された「全国介護保険担当課長会議」(平成15年9月8日)においては、「PFI方式によるケアハウス事業の推進状況」についてと題する資料が提出されたが、紙幅の関係で、詳細は省略する。

今後は、このように、社会福祉関連施設などの整備において、「PFI方式によるケアハウス事業など」が推進される例が増えると考えられる。

## 7 町内会・自治会等

「自治会館」「町内会館」「地区公民館」などと呼ばれる、自治会や町内会などの近隣の地域住民が主体として利用する集会所・集会施設などがある。これらの施設は、基本的には、地域住民の共通の財産として、住民の提供・拠出した費用により賄われることになっているが、一定の条件の下に一部経費などを、当該自治体で負担している例も多々ある。

これらの施設についても、広義の意味では、「公の施設」といってよいであろう。当然のことながら、これらの施設は、町内会や自治会などの地域団体・組織が管理運営を行ってきた例が極めて多いが、今後とも、これら地域の集会施設などについては、変ることなく引き続き町内会や自治会などで管理運営していくことになる。

また、一部の児童館や福祉健康センターなどと呼ばれる施設については、近年、これらの町内会や自治会などの地域団体・組織が管理運営を行う例もあるといわれる。

なお、報道によれば、石川県金沢市では、指定管理者制度の対象となる施設のうち約4割が公募されているに過ぎず、すでに、地区公民館や福祉保健施設などの一部については、地域の住民グループが自ら管理運営にあたっているという理由からすべて指定管理者の対象からはずされたといわれる。

「町内会や自治会」などの地域組織については、これまでも、地域の集会所などの管理運営を行ってきたことはよく知られている。

これらの組織の中には、新潟県西蒲原郡岩室村の岩室観光開発(株)が管理運営する「岩室健康増進センター遊雁の湯 よりなれ」、あるいは同県西蒲原郡巻町の(株)福井開発が管理運営する「福寿温泉 じょんのび館」などの例にみられるように、日帰り温泉施設の管理運営事業主体として、温泉施設などの管理運営を行う事業主体(いわゆる、第3セクター事業方式における地域住民の資本参加の一つの形態である)

に、出資者として資本参加したり、あるいは管理運営に参加する例がみられる。

今後は、このような地域に密着した「自治会館」「町内会館」「地区公民館」などの施設や、「小規模な日帰り温泉休養施設」のような施設については、管理運営委員会など、町内会・自治会等が中心となった地域住民グループが、自ら管理運営にあたる例が増加すると考えられる。

## 8 任意団体

地域で結成されている「運営協議会」やある目的などを共有する「趣味の会」などの「任意団体」においても、「町内会や自治体」などの地域組織と同様に、管理運営を行っている事例がみられる。

ちなみに、愛知県丹羽郡大口町では、昭和54年に開業した老人福祉センター「憩いの四季」は、老朽化したため改装しリニューアルオープンしたが、これを契機に、老人クラブや大口さくらメイト(旧婦人会)のメンバーで構成する、民間組織「大口町老人福祉センター運営委員会」が管理運営することになった。この施設は、大浴場や食堂、研修室、多目的空間(大広間)などからなる。

このような老人福祉センターなどの公の施設の管理運営については、地方自治法が改正され、指定管理者制度が導入されるまでは、自治体の直営方式か、または自治体の2分の1以上出資した出資法人である第3セクターなどにのみに、これまで認められてきたことは周知のとおりである。この大口町の事例は、指定管理者制度を活用して、住民が自主的に行政サービスに参加できる仕組みづくりにチャレンジしたもので、「民間組織に委託するのは、おそらく愛知県では初めてで、住民自治のモデルケースになれば幸いである」と、全国的にも珍しいケースであるといえる。

他方、新潟県刈羽郡刈羽村油田(あぶらでん)地区にある「油田鉱泉 幹の湯」は、土曜日と日曜日のみに限定して開業されている小規模な日帰り温泉施設である。いわゆる、自治体が整備した「公の施設としての日帰り温泉施設」ではない。また、純粋な民間事業者が整備した民間施設でもない。地域住民が、温泉休養施設として集会場を兼ねて整備した施設で、地域住民の浄財によって整備された施設である。この施設の管理運営は、「幹の会」という地元有志による非営利で、自主運営されている施設である。この温泉施設の利用者は、管理運営費用に相当する対価としての利用料金は、「寸志箱に寸志として納入する」というルールとなっている。大浴室は、10人程度が入浴可能な広さであるが、男女の区別はないので、男子入浴中、女子入浴中の札を下げて、入浴者の区別をするというユニークな管理運営方法を採用している。

今後は、このような地域に密着した温泉休養施設のような施設については、管理運営委員会など地域の住民グループが自ら管理運営にあたる例が増えると考えられる。

## 9 公益信託

「公益信託」については、現段階では指定管理者となることはないと考えられるが、足立まちづくり公社の例にみられるように、自治体出資の公社が公益信託事業を遂行している例がある。このように、公益信託制度については、単独の事業主体として自立的に活動するというよりは、むしろ、ある事業やサービスなどを遂行する際の事業手法・考え方として活用範囲が広いという意味で、重要な手法である。足立まちづくり公社の例のように、公社が公益信託事業を遂行している例があるように、今後は、自治体の施策の中で、公益信託制度の活用を図る例もでてくると考えられる。

## 10 ジョイントベンチャー方式およびコンソーシアム方式

これまで、大規模な土木工事や建築事業などにおいては、一般に、単独の企業による施工ではなく、「共同企業体」と呼ばれる、いわゆる「ジョイントベンチャー-(JV: joint venture)方式」が多く採用されてきたことはよく知られている。

このような事業方式を採る目的は、それぞれの企業の長所や特長などを事業に生かすことにある。基本的には、指定管理者制度は、単一の事業体が単独で指定を受けることになるわけであるが、「セクター間の連携による『地域連携セクター』が指定管理者となる」ケースなど、指定管理者の多様な形態が出現すると考えられる。

なお、地域連携セクターの研究については、筆者も調査研究プロジェクトに参加した、財団法人神戸都市問題研究所に、総合研究開発機構(NIRA)の研究助成を得て、自主研究プロジェクトチーム「地域連携型セクター調査研究会」による「地域連携型セクターの在り方」に関する研究調査報告書が参考となる。

この研究調査成果は、『地域連携型セクターによる地域社会活性化』としてとりまとめられているので参照されたい(財団法人神戸都市問題研究所『地域連携型セクター(産・官・民)による地域活性化 NIRA研究報告書 No. 20040038』(Revitalization of The Local Communities by The Community- Liasion- Based Sector、(財)神戸都市問題研究所、平成16年3月))。

この指定管理者制度においても、すでに、このジョイントベンチャー(JV)方式

の事例がみられる。愛知県名古屋市では、平成16年10月より、「旧川上貞奴邸」の指定管理者に選定された民間事業者は、地域をよく知る地元団体との協働により、この施設の管理運営を推進するという例がすでに出現している。民間企業と地域団体との「協働」の事例として注目されている。

また、コンソーシアム (Consortium) と呼ばれる組織があるが、このコンソーシアムについても、ジョイントベンチャー (joint venture) と、ほぼ同様な目的で設立されるもので、それぞれの企業の長所や特長などを事業に生かすことにある。

このコンソーシアムとは、ある目的のために形成された、複数の企業や団体の集まりを指している。一般的には、「共同事業体」と訳されているが、「共同研究体」「共同企業体」「企業連合」ともいわれることがある。電源装置や機械組み立てなどを異業種の企業により設立され、開発が進められる例などにみられるように、一定の目的を達成するために、

異業種の法人や団体などにより組織されているケースに多く用いられている。

その意味では、ジョイントベンチャー (joint venture) は比較的同業種の企業連携の場合に用いられることが多いのに対し、コンソーシアム (Consortium) は、異業種の企業連携の例として用いられる場合が多いといえよう。

他方、全国中小企業団体中央会連携組織推進部部長代理小林信氏によれば、神奈川県相模原市商工会議所の会員有志により、イベントや各種の催物開催に利用される文化ホールなどの大規模な施設について、各地元企業が得意な事業を有機的に連携・提携して、指定管理者に指定されるべく検討をしていることが、報告されている。

## 今後の課題と展望

「指定管理者制度」の導入は、従来からの自治体出資法人のほかに、「公の施設の管理運営」を、民間企業やNPO法人、また各種団体などの民間事業者を指定管理者として指定することが可能になったわけである。

今後は、「公の施設」の指定管理者制度を効果的に推進する組織・団体として、「セクター間の連携による『地域連携セクター』が指定管理者となる、いわゆる『ジョイントベンチャー (JV : joint venture) 方式』によるケースやコンソーシアム (Consortium) 方式」による組織や団体などの結成など、多様な「協働」が促進されと考えられる (図7-1 指定管理者の連携ネットワーク化に関する検討例)。

このように、民間側では多様な対応が考えられているが、この制度の導入において

最も基本的なことは、単に、「施設の管理運営の効率化や管理運営コストの縮減・削減化に寄与するための側面からの議論に終始する」ことではなく、「自治体の行財政運営において、住民サービスの在り方やサービス水準とその対価の在り方の観点より議論する」ことが重要である、という視点を再認識すべきであることが必要である。

制度導入にあたっては、次のような観点から、検討する必要がある。本稿では、紙幅の関係から詳細については、他稿に譲り、項目を列挙するにとどめる。

- (1) 制度導入の取組みと基本方針の策定づくりに関する検討
- (2) 施設規模や機能の類型など制度導入に伴う選定基準に関する検討 (図 5-2 施設の類型化に関する検討例)
- (3) 条例制定に関する検討
- (4) 公募をする際の公募要綱の策定に関する検討
- (5) 指定管理者の選定の基準・方法に関する検討
- (6) 協定書の締結に関する検討
- (7) 利用料金制の導入と利用料金の算定に関する検討 (図 5-3 - ~ 利用料金制に関する検討例)
- (8) 指定管理費の算定および財政支援措置の在り方に関する検討 (図 5-4 指定管理者の財政支援措置の在り方に関する検討例)
- (9) 公の施設の利用活用方法に関する検討
- (10) 直営方式による施設の管理運営方法の改善に関する検討 (図 5-5 自治体出資法人の経営の在り方に関する検討例)
- (11) 自治体出資法人による施設の管理運営方法の改善に関する検討 (図 5-6 自治体出資法人の支援措置の在り方に関する検討例)

図7-1 指定管理者の連携ネットワーク化に関する検討例

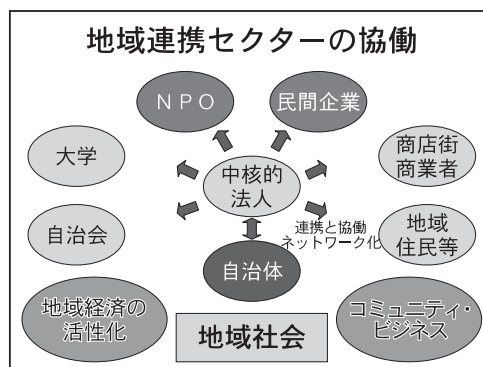




図7 - 2 施設の類型化に関する検討例

施設の類型化(機能内容より施設を分類)

1 公共施設の単一的な機能の施設

➡ 例：図書館、公民館、保育所等

➡ 管理運営費の縮減化 利用者の質的・量的拡大

2 公共施設の複合多機能施設

例：高齢者施設と幼児・児童施設等

利用者の質的・量的拡大 管理運営費の縮減化

3 収益施設の単一的な機能施設

➡ 例：日帰り温泉施設、観光レクリエーション施設等

➡ 利用者の質的・量的拡大 管理運営費の縮減化

4 公共公益・収益施設の複合多機能施設

➡ 例：文化ホールと商業施設、中央公民館と商業施設等

➡ 利用者の質的・量的拡大 管理運営費の縮減化

図7 - 3 - 利用料金制に関する検討例

施設利用の効果を最大限に発揮するための検討事項  
(利用料金制を採らない施設のケース)

価値が不足している状態

価値が充足している状態

赤字額  
価値の不足状態

減価償却費  
退職給費費用

市区町村民の効用

指定管理料

管理運営費用

収入  
(効用)

コスト

黒字額  
価値の最大化

減価償却費  
退職給費費用

市区町村民の効用

指定管理料

管理運営費用

収入  
(効用)

コスト

図7 - 3 - 利用料金制に関する検討例

施設利用の効果を最大限に発揮するための検討事項  
(利用料金制を採る施設のケース)

利用料金収入Ⅰ入は貸館・貸室による収入を。  
利用料金収入Ⅱは新たなサービス提供による収入を意味する。

価値が不足している状態

価値が充足している状態

赤字額  
価値の不足状態

減価償却費  
退職給費費用

市区町村民の効用

利用料金収入Ⅰ

指定管理料

管理運営費用

収入  
(効用)

コスト

黒字額  
価値の最大化

減価償却費  
退職給費費用

市区町村民の効用

利用料金収入Ⅱ

利用料金収入Ⅰ

指定管理料

管理運営費用

収入  
(効用)

コスト

図7 - 4 指定管理者の財政支援措置の在り方に関する検討例

指定管理者の財政支援措置の在り方

収益事業

指定管理料

利用料金

利用者の満足度

管理運営費

管理運営費用その他

価値の最大化

公益事業

指定管理料

利用者の満足度

利用料金Ⅰと利用料金Ⅱの合計

↑

管理運営費

管理運営費用その他

利用料金

利用者の満足度

↓

管理運営費の縮減化 顧客満足度の達成  
利用者の質的・量的満足度の拡大

図7 - 5 自治体出資法人の経営の在り方に関する検討例

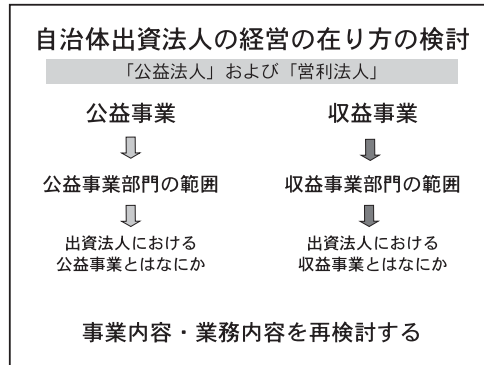


図7 - 6 自治体出資法人の支援措置の在り方に関する検討例

